

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA DIVISIÓN DE FAMILIA DE LA
POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ - HUANCAYO**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social

AUTOR

Gady Zhanna Rodríguez Rojas

Lima – Perú

2014

Dedico esta investigación a Dios por su infinito amor, a mi mami Sabina Rojas por su incondicional apoyo y por ser uno de los motivos que me impulsa a superarme en la vida, a todos mis hermanos y profesores que incentivaron esta propuesta de investigación. Así como, al cariño y respeto que desde niña siento por la Policía Nacional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1	
OBJETO DE INVESTIGACIÓN	
1.1 El problema de la investigación.....	10
1.2 Objetivo de la investigación.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificación de la investigación.....	11
1.4 Hipótesis de trabajo.....	12
1.4.1 Hipótesis General.....	12
1.4.2 Hipótesis Secundarias.....	12
CAPÍTULO 2	
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Diseño de investigación.....	14
2.1.1 Elección de la muestra.....	14
2.2 Técnicas e instrumentos.....	16
2.2.1 Cuestionario, entrevistas a profundidad y grupo focal.....	16
2.2.2 Pruebas piloto	18
2.2.3 Características del cuestionario.....	18
2.2.4 Codificación.....	18
CAPÍTULO 3	
ESTADO DE LA CUESTIÓN	
3.1 Comunicación Corporativa.....	19
3.1.1 Componentes de la Comunicación Corporativa.....	22
3.1.2 Niveles de la Comunicación Corporativa	26
3.2 Identidad Corporativa como gestora de la Imagen.....	35

3.2.1	Concepciones de la Identidad Corporativa.....	36
3.2.2	Componentes de la Identidad Corporativa.....	41
3.2.3	Elementos del Perfil de Identidad Corporativa.....	46
3.3	Imagen Corporativa.....	47
3.4	Reputación Corporativa.....	57
3.5	Imagen y Reputación Corporativa.....	62

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

4.1	Percepciones sobre las organizaciones policiales: La Policía Nacional del Perú....	67
4.2	Importancia de las Dependencias Policiales: Unidades básicas de interacción.....	72
4.3	El derecho de las personas que acuden a las Dependencias Policiales.....	74

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DEL CASO

5.1	División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo.....	78
5.1.1	Historia de la División de Familia de Huancayo.....	78
5.1.2	Organización.....	82
5.1.3	Misión de la División de Familia de Huancayo.....	86
5.1.4	Visión de la División de Familia de Huancayo.....	87
5.1.5	Funciones de la División de Familia de Huancayo	87

CAPÍTULO 6

RESULTADO DEL ESTUDIO

6.1	Imagen de la División de Familia de Huancayo en los usuarios.....	89
6.1.1	Características de los usuarios.....	89
a)	Sexo.....	90
b)	Franja de edad.....	91
c)	Lugar de procedencia.....	93
d)	Ocupación.....	94
e)	Nivel de estudios.....	95
6.1.2	Resultados sobre la percepción de los usuarios ante el servicio prestado.....	96
a)	Motivaciones.....	96
b)	Necesidades de atención.....	98

c)	Expectativas de atención.....	101
d)	Experiencias previas con el servicio.....	102
e)	Grado de empatía.....	104
f)	Nivel de amabilidad.....	106
g)	Conveniencia del servicio.....	107
h)	Confianza en el servicio.....	108
i)	Nivel de satisfacción.....	109
j)	Importancia del servicio.....	110
k)	Atributos del servicio.....	111
m)	Eficiencia del servicio.....	112
n)	Proyección de los servicios.....	114
6.2	Resultados sobre la percepción de los efectivos policiales.....	120
6.2.1	Características de los efectivos policiales.....	122
a)	Grado de instrucción.....	123
b)	Sexo.....	124
c)	Edad.....	125
d)	Tiempo de servicio.....	126
6.2.2	Conocimientos del personal policial sobre imagen institucional.....	127
a)	Cómo la definen.....	127
b)	Factores que la favorecen.....	128
6.2.3	Apreciaciones sobre la imagen de su institución.....	129
6.2.4	Acciones que proyectan su imagen institucional.....	130
6.2.5	Autoevaluación sobre las acciones que realizan.....	130
6.2.6	Motivación al servicio.....	131
a)	Factores a favor.....	131
b)	Factores en contra.....	132
6.2.7	Vocación de servicio.....	132
6.2.8	Identificación con la institución.....	133
6.2.9	Compromiso con la organización.....	134
6.2.10	Trabajo en equipo.....	134
6.3	Análisis de las hipótesis respecto a los datos.....	140
	CONCLUSIONES.....	146
	RECOMENDACIONES.....	149
	BIBLIOGRAFÍA.....	151

APÉNDICES.....	156
Apéndice 1: Modelo de la Encuesta aplicada.....	157
Apéndice 2: Cuadros de las Entrevistas a Profundidad.....	160
Apéndice 3: Informe del Grupo Focal aplicado.....	195
Apéndice 4: Recopilación Fotográfica de la División de Familia de Huancayo.....	199
Apéndice 5: Tríptico informativo diseñado por la División de Familia de Huancayo...	210

INTRODUCCIÓN

La investigación que presentamos es sobre la imagen institucional de la División de Familia de la Policía Nacional del Perú de la ciudad de Huancayo, es una dependencia policial especializada en la prevención de la violencia familiar y la defensa de los Derechos de la mujer, el niño, el adolescente y el adulto mayor, por ello fue seleccionada en vista de su importante apoyo al desarrollo social, y por estar situada en la capital del Departamento de Junín una de las ciudades más importantes del centro del País y con un índice alto de violencia familiar.

El objetivo del presente estudio es analizar las acciones de comunicación que desarrolla la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo a través de su comportamiento organizacional para desarrollar su imagen. Con esto se pretende identificar los elementos que configuran la imagen institucional como son los vínculos de confianza de la población con esta institución, la calidad de atención brindada por esta dependencia policial, el nivel de identificación de sus miembros y las estrategias comunicativas que esta Dependencia Policial ejecuta en relación a las funciones que tienen asignada por la Policía Nacional.

Partiendo de la concepción de la identidad corporativa como la gestora de la imagen de una organización, y considerando que los públicos internos son quienes asumen el rol de proyectar dicha identidad a su público objetivo, en este caso a toda la población que sufre de violencia familiar y abandono, se obtiene un importante escenario de estudio de alcance nacional y proyección social. Puesto que, la gestión de su comunicación permitirá la mejora de una institución, la mejora en los servicios que brinda y la satisfacción de la gente.

Para ello fue necesaria la aplicación de un conjunto de instrumentos, entre ellos, la elaboración de encuestas realizadas a más de doscientas personas que recurrieron a esta Dependencia Policial, se efectuó en el lapso de cuatro meses de Junio a Setiembre del 2011. Así también, la ejecución de grupos focales y la aplicación de entrevistas a profundidad al personal policial para conocer las percepciones que ellos mismos tienen con respecto a su institución.

Uno de los principales beneficios que proporciona esta investigación es reconocer la labor que brinda la policía nacional a través de su lucha permanente no solo con la delincuencia, sino con la terrible realidad de un sociedad violenta, en miras a optimizar sus estrategias comunicativas, basadas en el análisis de las apreciaciones que la población tiene con respecto al servicio que brindan y la forma cómo su cada uno de los efectivos policiales de esta organización se sienten en relación a su labor. Considerando que una de las principales problemáticas a lidiar es la falta de representatividad y confianza que se tiene de la Policía Nacional en general.

En el primer capítulo se describe el objeto de investigación, que incluye el problema, la justificación, los objetivos e hipótesis que motivaron el análisis de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo, teniendo como objetivo principal identificar qué factores determinan la Imagen Institucional de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo

En el segundo capítulo se desarrolla el diseño de investigación, en el que se detalla la elección de la muestra, las técnica e instrumentos de investigación, como son la encuesta, la entrevista a profundidad y el grupo social aplicada, también se describe las pruebas piloto para la aplicación de la encuesta, la característica del cuestionario como el instrumento principal de la investigación y su debida decodificación.

A partir del tercer capítulo se realiza un recuento sobre el desarrollo teórico–académico de la comunicación de la identidad corporativa, considerado en la aplicación del presente estudio como un componente de la comunicación organizacional de la cual se produce la imagen corporativa. Del mismo, se describe el proceso evolutivo al que estuvieron sometidos los conceptos de comunicación corporativa, identidad, imagen y reputación corporativa, efectuando cuadros comparativos por autor, de manera que sea más efectiva la comprensión de cada concepto, postura y argumentos que enriquezcan el análisis de la investigación.

Asimismo, el cuarto capítulo está compuesto por el marco teórico de esta investigación, en el que se detalla los conceptos y enfoques tomados en referencia al estudio de la imagen corporativa como representación mental, de la cual se detalla los conceptos de

imagen que refuercen la importancia del estudio de la percepción. Del mismo modo, en este caso se considera el enfoque de uno de los niveles de la comunicación corporativa, que es la experiencia directa, ya que, se reconoce la importancia que las Dependencias Policiales tiene como las organizaciones muy cercanas a la población, cuyo trato y transmisión de mensajes se hace sin intermediarios. Cabe indicar, que dentro de este marco teórico se resalta la importancia de velar por los derechos de las personas que recurren a las Dependencias Policiales, en relación al servicio que prestan.

En el quinto capítulo, se describe la historia de la División de Familia de la Policía Nacional, relacionadas al nacimiento de las Comisarías de Mujeres en el Perú, las cuales permitieron impulsar la creación e importancia que estas Dependencias Especializadas tiene en todo el país. Así también, se desarrolla la descripción completa de la División de Familia como organización.

Finalmente, en el sexto capítulo se muestran los resultados del estudio, el análisis de las encuestas, entrevistas a profundidad, y el grupo focal. Así también, el análisis de las hipótesis respecto a los datos. Del mismo modo se determinan las conclusiones a las que llegó la investigación y las recomendaciones que propone el estudio en busca de mejoras organizacionales en beneficio de esta Dependencia Policial y sobre todo a favor de la población.

CAPÍTULO 1

OBJETO DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará el problema de investigación, los objetivos y las hipótesis de la investigación. Del mismo modo, se describe la importancia que posee el presente estudio en el análisis de la comunicación organizacional.

1.1 El problema de la investigación

La División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo, es una de las organizaciones más representativas en la lucha contra la violencia familiar pero no cuenta con estrategias comunicativas pertinentes y eficaces que fomenten una imagen confiable ante la población, o que la proyecten como una institución organizada y enfocada a satisfacer las necesidades de su público interno y externo.

Por otro lado, el personal policial no se encuentra debidamente capacitado en la atención directa de casos de violencia familiar, además desconocen de estrategias referidas a la calidad de servicio, lo cual no les permite comunicarse eficazmente y responder asertivamente ante las necesidades de su público usuario.

Finalmente, cabe indicar que la División de Familia de Huancayo carece de alianzas estratégicas con otras institucionales públicas y privadas que impide optimizar sus servicios e incrementar su capacidad funcional en la lucha contra la violencia familiar a través del manejo favorable de su comunicación externa.

1.2 Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Identificar qué factores determinan la Imagen Institucional de la División de Familia PNP - Huancayo.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el comportamiento organizacional de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo que contribuyen a configurar la imagen de la institución.
2. Determinar qué factores intervienen en la proyección de una imagen confiable para el público usuario del servicio que brinda la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo.
3. Analizar qué elementos intervienen en el desempeño del personal policial de la División de Familia PNP-Huancayo para la generación de un servicio especializado y de calidad que contribuyen a la imagen institucional.

1.3 Justificación de la investigación

El rol especializado que cumple la División de Familia PNP – Huancayo, en casos de violencia familiar, permite que la población cree un vínculo más cercano con la labor policial y construya una imagen favorable, basada en una atención efectiva. Es por ello, que se pretende analizar la labor que la Policía Nacional del Perú brinda a través de este tipo de servicio; para determinar si ésta contribuye o no a la mejora de su imagen institucional.

De otro lado, la construcción de la imagen institucional sobre el servicio que desarrolla la Policía Nacional del Perú debe basarse en una supervisión continua y en un seguimiento de las relaciones que esta organización tiene con su entorno, en especial, con la comunidad. Es por ello, que se requiere de un análisis desde su nivel de interacción social más cercano, las dependencias policiales. Entre las que se eligió la División de Familia de la provincia de Huancayo, por cumplir un rol diferenciado y más especializado. Asimismo la ciudad de Huancayo es una de las principales ciudades del centro del Perú, y debido a su importancia social fue tomada para la realización de este proyecto.

Así también, al investigarse la imagen que el público tiene de esta organización, permite comprobar, entre otros aspectos, si la organización está siendo bien administrada, si ésta es responsable (desde un punto de vista cívico), si está comprometida con la comunidad, si ofrece un servicio de calidad con respecto a la atención y si es confiable. Con la finalidad de determinar si estos indicadores le permiten construir una imagen corporativa favorable o no, y si se hace necesario replantear los procesos de comunicación que están desarrollando.

1.4 Hipótesis de trabajo

Enunciado

¿Cuál es la situación actual de la imagen institucional que tiene la División de Familia de la Policía Nacional del Perú de la ciudad de Huancayo?

1.4.1 Hipótesis General

La imagen desfavorable que tiene la División de Familia de la Policía Nacional del Perú de Huancayo está influenciada por la desconfianza de la población, la falta de una estrategia comunicativa pertinente y la escasa iniciativa en la mejora de los procesos de selección y preparación de su personal.

1.4.2 Hipótesis Secundarias

1. Los continuos cambios del personal encargado de la División de Familia PNP de Huancayo generan una inadecuada percepción de sus servicios, proyectando inestabilidad al público usuario y dificultando los procesos de coordinación interna.
2. La División de Familia PNP de Huancayo asume un rol preponderante en cuanto a un servicio especializado, por lo que su atención al público usuario promueve una imagen amigable con la Policía Nacional.

3. El personal policial de la División de Familia PNP de Huancayo es especializado en temas de calidad de atención y estrategias comunicativas sobre violencia familiar y cuenta con recursos logísticos para el desarrollo óptimo de sus funciones.

Con estas hipótesis se analizará cuáles son las percepciones que los usuarios tienen sobre el servicio que brinda la policía en esta dependencia, y conocer cuál es la imagen que ellos tienen en mente con respecto a esta organización.

En la presente investigación, más allá del análisis de la imagen de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo en la percepción de los usuarios se busca ampliar la comprensión de las motivaciones, expectativas y necesidades que tienen las personas que acuden a los servicios especializados de la policía de manera que se pueda abrir campo a la discusión sobre los valores intangibles que una organización de tal importancia nacional debe identificar, reconocer y gestionar a favor de la comunidad y por ende a la mejora de su imagen institucional.

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo muestra la metodología exploratoria-descriptiva utilizada para la elaboración, aplicación y análisis de la presente investigación, así también se describe los instrumentos que permitieron la recopilación de toda la información, con la finalidad de identificar las características que tiene la imagen de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo.

2.1. Diseño de investigación

Esta tesis se basa en una investigación exploratoria-descriptiva, cuyo propósito es identificar las características y las relaciones causales (Salas Blas, 2000; 174) con respecto a la imagen de la División de Familia de la Policía Nacional de la ciudad de Huancayo, inmersas en su comportamiento organizacional como también en las expectativas, motivaciones, necesidades y experiencias de los usuarios de esta dependencia policial.

Se seleccionó como población de la presente investigación a parte de los concurrentes que diariamente asisten a la División de Familia para solicitar ayuda, hacer denuncias, o realizar trámites. Para identificar y analizar las proporciones y características del servicio brindado por la División de Familia PNP – Huancayo- se elaboró una encuesta dirigida a las personas que recurrieron a dicha dependencia policial de junio a septiembre de 2011, para lo cual se utilizó un cuestionario elaborado luego de un amplio y minucioso proceso de consultas y colaboración de especialistas.

2.1.1. Elección de la Muestra

Se aplicó un cuestionario a 242 personas que recurrieron a las instalaciones de la División de Familia PNP – Huancayo en los meses de junio a setiembre de 2011, periodo que duro la investigación. Los entrevistados debían haber sido atendidos previamente por el personal policial, cada individuo del segmento analizado tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N . Siendo n la muestra utilizada en la

encuesta y N el tamaño del universo del total de usuarios que recurren por año a esta dependencia policial. De ahí que los 242 encuestados de la presente investigación, constituyen un número representativo, al tomar como referente los cuadros estadísticos de concurrencia de la División de Familia de los años 2005 al 2010, facilitados por la misma institución. La fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Proyectamos en la hoja Excel para hallar N :

Cuadro 1

Reemplazamos en la fórmula para hallar la muestra n :

HALLANDO PROYECCIÓN DE LOS USUARIOS 2011 SEGÚN DATOS HISTORICOS ANUALES					
Por Tendencia		Por Pronóstico		Por Regresión Lineal	
Aplicando la formula:		Aplicando la formula:		Aplicando la formula:	
<u>=TENDENCIA(C9:C14,B9:B14,B15)</u>		<u>=PRONOSTICO(2011,C9:C14,B9:B14)</u>		<u>=SUMA(ESTIMACION.LINEAL(C9:C14,B9:B14)*{2011;1})</u>	
Años	Usuarios	Años	Usuarios	Años	Usuarios
2005	399	2005	399	2005	399
2006	453	2006	453	2006	453
2007	475	2007	475	2007	475
2008	496	2008	496	2008	496
2009	552	2009	552	2009	552
2010	640	2010	640	2010	640
2011	654.8	2011	654.8	2011	654.8

Aplicando las tres formulas hallamos que el pronóstico de usuarios para el 2011 será 655 Usuarios.

Fuente: Elaboración propia sobre la proyección de los usuarios 2011 según datos estadísticos 2005 -2010 de la División de Familia de la Policía Nacional sede Huancayo.

$$N = 655$$

$$Z = 95\% \text{ (su valor es 1.96)}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$d = 5\% \text{ (Error máximo admisible en términos de proporción)}$$

$$n = \frac{655 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (655-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 242.37$$

Redondeando: $n = 242$ muestras

Por ende se aplicó Doscientos cuarenta y dos encuestas del total de personas que anualmente recurren a la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo.

2.2 Técnicas e instrumentos

2.2.1. Cuestionario, entrevistas a profundidad y grupo focal

En este apartado se expone los aspectos técnicos que forman parte de la elaboración del **cuestionario**, instrumento principal de la investigación. La elaboración del cuestionario aplicado se basó de acuerdo a los criterios identificados por Joan Costa (2009), Paul Capriotti (2009;1999) y Carlos Oviedo Valenzuela (2002) sobre el análisis de la imagen corporativa en la mente de las personas, mostrado a través de los siguientes elementos claves de la investigación, inmersos en la interacción entre el usuario y la organización: nivel de información, motivaciones, necesidades, expectativas, experiencias, opiniones, nivel de confianza y satisfacción, enfocadas especialmente a investigar la percepción que los encuestados tienen sobre el servicio brindado, además los cuales son datos psicológicos que incluyen muchas de las preguntas más importantes en el análisis de una encuesta (Festinger y Katz, 1953:46).

Las preguntas sobre el nivel de información, opiniones, actitudes, tienen por finalidad medir el grado de información, éstas están ordenadas según una escala simple para así observar la incongruencia de las respuestas dentro de la encuesta, en las preguntas sobre la motivación no sólo se pretende descubrir el por qué, sino la fuerza que impulsa esa

acción, en las expectativas se representa la perspectiva temporal de una persona con proyección hacia el futuro, es decir, sus opiniones y actitudes de lo que ocurrió como también sus intenciones y planes. Así también, los datos de identificación de los encuestados (sexo, edad, lugar de procedencia, nivel de estudio y ocupación) que sirve como base para el análisis de la relación del sexo, la ocupación, la edad, el lugar de residencia y el nivel de educación con otros datos de la encuesta.

Los tipos de preguntas fueron cerradas, abiertas, y semiabiertas. Como modelo para la construcción de este instrumento se utilizó el método Likert este método permitió que el encuestado presentara una afirmación o juicio de acuerdo a su reacción en una escala que va de un extremo a otro en una dimensión entre “muy satisfecho” a “nada satisfecho” (Salas Blas, 2000). Asimismo, este cuestionario se ajusta a estructurar las preguntas de una manera clara y atractiva, usando una tipología legible.

Así mismo, es importante reconocer que el error de la información puede provenir de los caprichos del humor o de las actitudes de los entrevistados, las cuales interfieren indefectiblemente en la aplicación de toda encuesta. Por otro lado, la confiabilidad se puede determinar mediante la congruencia de la información proporcionada por los entrevistados estimada a través de las preguntas relacionadas entre sí dentro de la misma encuesta.

En cuanto, las **entrevistas a profundidad**¹ aplicada a más del setenta por ciento de efectivos policiales que laboran en la División de Familia PNP-Huancayo, con la finalidad de obtener un análisis más exhaustivo sobre las percepciones que estos actores involucrados poseen con respecto a su identidad como organización y a la imagen que proyectan. Así también, el **Grupo Focal**² aplicado a todos los efectivos policiales de la División de Familia PNP- Huancayo, tuvo como finalidad obtener lo que sería las opiniones en conjunto sobre los mismos temas (identidad e imagen corporativa) y validar así su comportamiento como grupo social.

¹ Véase Apéndice 2: Modelo de la Entrevista aplicada

² Véase Apéndice 3: Modelo del Grupo Focal aplicado

2.2.2 Pruebas piloto

Sirvieron para rectificar el fondo y la forma del cuestionario en mención. Respecto a la extensión de las preguntas, seguimos lo recomendado para la aplicación del cuestionario a la salida del establecimiento, con una duración de entre 3 a 5 minutos, no debía superar el tiempo máximo de 8 minutos.

Se realizó dos pruebas piloto:

1. 15 de junio de 2011, exteriores de la División de Familia PNP – Huancayo.
2. 20 de junio de 2011, exteriores de la División de Familia PNP – Huancayo.

Después de cada uno de estos test se hicieron las modificaciones pertinentes y oportunas a fin de conseguir la versión definitiva del cuestionario aplicada en la encuesta³.

2.2.3 Características del cuestionario

El cuestionario tiene las siguientes características a modo general:

- El diseño es sencillo, práctico, y de fácil lectura.
- El cuestionario es breve y conciso que consta de 16 preguntas, incluidos los datos personales, cuya resolución duraba entre 3 a 5 minutos.
- Engloba preguntas abiertas, semiabiertas y otras cerradas.
- La formulación de las preguntas se basa en la “técnica del embudo” que va desde las preguntas generales hasta las más específicas.

2.2.4 Codificación

Se codificaron todas las preguntas del cuestionario consiguiendo un manual de codificación que fue muy útil a la hora de introducir los datos en el Programa del SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

³ Véase Apéndice 1: Modelo de Encuesta aplicada

CAPÍTULO 3

ESTADO DE LA CUESTIÓN

En el siguiente acápite se describe el ciclo evolutivo, importancia, características y funciones de la Comunicación Corporativa. Así también, se evalúa y determina las distintas líneas de investigación sobre la Identidad Corporativa, Imagen Corporativa y Reputación Corporativa, líneas cruciales para el desarrollo del presente estudio.

3.1 Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es un fenómeno complejo y multidimensional, es por ello, que entre todas las definiciones existentes resulta complejo hallar una que sea concertada por todos, puesto que cada autor introduce su propia interpretación y definición. En el caso de Paul Capriotti; él diferencia las diversas concepciones utilizando dos corrientes que denomina como la visión “profesionalista” y el enfoque “academicista” (Capriotti 2009:38), que a través del tiempo se han ido consolidando como formas próximas pero diferentes de concebir la comunicación en las organizaciones. El autor explica que la visión “profesionalista” enfoca la comunicación como la gestión de las actividades a desarrollar y los medios para hacerlo, mientras que el enfoque “academicista” proveniente principalmente del ámbito universitario y hace referencia a la Comunicación Corporativa como una función transversal y fronteriza en las organizaciones.

Capriotti menciona en su libro que desde hace más de 20 años, se han difundido gran cantidad de expresiones relativas a la comunicación de las organizaciones, para explicar la visión global de la comunicación y la gestión de los activos intangibles (Capriotti 2009:38). Según el autor algunos de estos conceptos son los de *Comunicación Global*, *Comunicación Corporativa*, *Comunicación Integrada*, *Corporate*, o *Comunicación Organizacional*.

Es por ello, que en los últimos años se promueve la visión de una comunicación holística e integrada (Capriotti 2009:38), que incorpore todos los aspectos

comunicativos que en una organización existen. Y que de esta manera se reduzca el desconocimiento evidenciado por algunas organizaciones, que tardan en reconocer la importancia Comunicación Corporativa, y la fragmentación conceptual de este término, como obstáculos para que las organizaciones controlen y gestionen su comunicación.

A continuación, Capriotti explica que la expresión Comunicación Corporativa fue utilizada de diversas formas, y una de ellas ha sido para denominar a la comunicación como el carácter institucional de una organización. Sin embargo, para el autor este concepto tiene un significado más amplio y profundo, ya que Capriotti propone una visión global y sintetizadora de la Comunicación Corporativa (Capriotti2009:39), que la defina como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos (Capriotti 2009:39).

Es decir, que la Comunicación Corporativa sería definida para este autor como un “sistema global de comunicación”, la cual no está conformada por una o varias técnicas de comunicación definidas, sino que es una estructura compleja, específica y particular de relaciones (Capriotti 2009:39) que una organización establece con sus diferentes públicos, en ella se halla un conjunto abierto de relaciones a través de flujos de información en dos direcciones: *Organización* y *Públicos*, además ésta debe contribuir con el logro de los objetivos establecidos por ambos.

Con ello, el autor enfatiza que la comunicación de una organización no puede ser concebida desde un enfoque meramente persuasivo, es decir, como un instrumento que sirva para orientar la opinión de los públicos, sino que esencialmente tenga una perspectiva orientada hacia un enfoque relacional (Capriotti 2009:39), es decir, concebirla como una forma de interacción entre la organización y sus públicos.

De allí que para el autor la Comunicación Corporativa este ligada al “Hacer y Saber” (Capriotti 2009:39) de la organización, como conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, esto con el fin de comunicarse con ellos de forma creativa y diferenciada en referencia a sus características, productos, servicios y actividades.

Con el concepto dado por Paul Capriotti, algunos de los autores no coinciden como Fernando Ramos, quién considera que la Comunicación Corporativa constituye la serie de mensajes que voluntariamente o no emite toda la institución (Ramos 2002:41). A esto el autor agrega que la organización con la sola condición de existir y ser perceptible ya supone la emisión de mensajes, y que la Comunicación Corporativa es una dimensión esencial, propia y específica de toda forma de organización social.

Así también, Daniel Scheinsohn señala que la Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que de manera consciente o inconscientemente la empresa emite (Scheinsohn 2000:53). Scheinsohn refiere que la Comunicación Corporativa se le designa a la totalidad de los mensajes emitidos por la corporación, asegura que desde su concepción todo cuanto una empresa realiza es comunicación, y que la comunicación no es una actividad opcional, sino que está inmersa inevitablemente en el comportamiento de la organización.

Volviendo a Capriotti, este autor considera que la Comunicación Corporativa es lo que la organización dice que hace sobre sí misma, que su objetivo principal es funcionar como un canal de comunicación para establecer relación y vincularse con sus diferentes públicos, es decir, que ésta es específica y exclusiva solo para “comunicar”, transmitir información de forma voluntaria y planificada, y que a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la conducta corporativa, a las que se refieren los autores antes citados como los mensajes transmitidos involuntariamente, son de naturaleza secundaria, y se dan como resultado *residual* de la conducta de la organización (Capriotti 2009:39).

Por otro lado, Carlos Oviedo considera que la Comunicación Corporativa son todos los esfuerzos de la organización orientados a comunicar tanto hacia adentro como hacia afuera (Oviedo 2002:44). El autor también incluye las acciones y prácticas no sólo del área de comunicación, sino del todo el conjunto de la organización. De aquí se distinguiría a la Comunicación Interna y Externa de la organización.

Esto lo corrobora Joan Costa quien refiere que la Comunicación Corporativa, es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y de ésta con su

entorno, para Costa la comunicación es el mensajero y el mensaje, el portavoz cualificador y amplificador de la identidad y de la cultura corporativa (Costa 2009:66), quien también considera que no hay identidad, ni cultura, ni estrategia, ni acción positiva si no existe Comunicación Corporativa.

Todas las comunicaciones de la organización, a pesar que no tengan objetivos específicos dirigidos a la transmisión de su identidad corporativa, llevan consigo una carga implícita de información, referida a la organización, que aporta en alguna forma a presentar su identidad corporativa. Es por ello, que podemos considerar que toda acción comunicativa de una organización es una acción de transmisión de los principios, valores y atributos de la Identidad Corporativa.

Para la mayoría de autores la Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que se transmiten a diferentes públicos tanto dentro como fuera de la organización, a través de diversos canales y soportes comunicativos. La Comunicación Corporativa está inmersa en el comportamiento organizacional ésta debe ser reconocida por la organización, pues en este campo los mensajes se originan de manera espontánea, sin que la misma organización tenga un control absoluto sobre ésta. Sin embargo, ello no significa que sea imposible gestionarla. La Comunicación Corporativa es uno de los factores que propicia el avance o retroceso de una organización. Por ello, es trascendental que todas las organizaciones conozcan de su importancia y de las estrategias para encaminarla a su favor.

3.1.1 Componentes de la Comunicación Corporativa

Se han diferenciado algunos componentes de Comunicación Corporativa como la Publicidad, Relaciones Públicas, Comunicación de Marketing, entre otros. Todas ellas están basadas principalmente en el uso de técnicas de comunicación diferentes para cada una de ellas, una referida más a las técnicas dirigidas para sus públicos y otras en la promoción sus productos, es decir, algunas de ellas tendrán como referente a la empresa, otras al producto. Sin embargo, analizando estas técnicas, podrían éstas tener ambos referentes según a quién se le brinde el servicio.

Para Capriotti la división tradicional de la comunicación de una organización en Publicidad y Relaciones Públicas es desactualizada. Resulta evidente que la Publicidad es una forma cada vez más disuelta de la comunicación comercial o del marketing. De otro lado, las Relaciones Públicas hacen referencia a una visión holística de la organización como sujeto, y está formada por técnicas múltiples

Para algunos la Comunicación de Marketing, incluye un conjunto de técnicas como la publicidad, el marketing directo, la promoción de ventas; y las Relaciones Públicas se apoyan en una serie de técnicas de comunicación como la relación con los medios de comunicación, las relaciones institucionales, la gestión de la imagen, entre otros.

Sin embargo, para Paul Capriotti, la diferenciación realizada por los algunos autores en base a distintas técnicas de comunicación requiere de un análisis más profundo, pues él considera que se puede utilizar la publicidad para vender un producto como para hablar sobre los valores de la organización (Capriotti 2009:41). Es decir, para Capriotti las técnicas pueden ser utilizadas en cualquiera de las distintas formas de Comunicación Corporativa. Para ello se hace necesario establecer de manera más adecuada estos componentes para que se ajusten a las nuevas perspectivas del entorno comunicativo de las organizaciones.

Para establecer estos componentes que conforman la Comunicación Corporativa, según el autor, no debería sustentarse en las técnicas empleadas, sino que debe estar basada en las formas de relación comunicativa que la organización establece de manera interna y con su entorno (Capriotti 2009:41). Por esto es importante reconocer que la comunicación de las organizaciones tiene que adaptarse a los cambios del entorno y por esta razón debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial. Para eso se hace necesario realizar, también, una comunicación en la que la organización hable sobre ella misma, como institución, es decir, como sujeto integrante de la realidad social.

Paul Capriotti identifica dos grandes formas comunicativas que componen la Comunicación Corporativa: la *Comunicación Comercial* y la *Comunicación Institucional*, que consideramos pertinentes para esta sección. El autor define que la

Comunicación Comercial es toda la comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales como en aquéllos que influyen en el proceso de elección y compra, con la finalidad de obtener de éstos la preferencia y la decisión de elección de los productos o servicios de la organización y también la fidelización de estos clientes o usuarios.

Por otro lado, define que la *Comunicación Institucional* hace referencia a toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella como miembro de la sociedad. Capriotti, considera que esta comunicación es de carácter institucional porque una organización tiene como objetivo establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con quienes se relaciona, con la intención de generar credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social.

Para desarrollar mejor estos conceptos se muestra el siguiente cuadro comparativo: (véase la siguiente página)

Cuadro 2

Cuadro comparativo sobre los Componentes de la Comunicación Corporativa

CUADRO COMPARATIVO COMPONENTES DE LA COMUNIACIÓN CORPORATIVA		
	Comunicación Comercial	Comunicación Institucional
Tipo de organización	Como sujeto económico	Como sujeto social
Entorno	Competitivo	Social
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Que los públicos conozcan sus productos o servicios. • Generar en los públicos confianza por los productos o servicios. • Obtener el uso de los servicios o consumo de los productos por los públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los públicos conozcan la organización. • Generar credibilidad en los públicos. • Obtener la aceptación e integración social de la organización.
Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Distribuidores • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Comunidad • Medios de Comunicación • Entidades Públicas y Privadas

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

Se puede apreciar que la Comunicación Comercial, está dirigida por un tipo de organización básicamente económica, y ésta se halla en un entorno potencialmente competitivo, mientras que la Comunicación Institucional se encuentra en una organización concebida como sujeto social, que forma parte de la sociedad y que se relaciona con todo este ámbito. Entre los objetivos que cada uno de estos componentes de la Comunicación Corporativa persigue, se hace evidente una gran diferencia entre

ambos, pues la Comunicación Comercial se enfoca totalmente en promover el consumo de sus productos o el uso de sus servicios en los públicos objetivos. Mientras que, la Comunicación Institucional tiene como finalidad lograr la credibilidad y confianza para obtener una buena reputación en la sociedad. En cuanto sus públicos se muestra que la Comunicación Institucional sí contempla a los empleados, a los medios de comunicación y a la comunidad como sus principales públicos.

3.1.2 Niveles de la Comunicación Corporativa

Dentro del estudio y análisis de la Comunicación Corporativa Paul Capriotti (2009; 45) describe tres niveles de la Comunicación Corporativa que son de suma importancia desarrollar en la presente investigación:

El nivel de la Comunicación Masiva

Los diferentes públicos obtienen importante información concerniente a las organizaciones a través de las comunicaciones masivas. Estas informaciones contienen mensajes que pueden ser creados y enviados por la propia organización como también mensajes que proceden del entorno, los cuales llegan a ejercer una considerable influencia en estos públicos.

Dependiendo del tipo de mensaje estos pueden ser comerciales (publicidad) o mensajes que provienen de opiniones vertidas sobre la organización. Es importante resaltar que los mensajes difundidos masivamente pueden fortalecer o contradecir los mensajes transmitidos por la propia organización, lo que podría afectar la imagen de la entidad.

Asimismo, las comunicaciones masivas son importantes para la formación de opiniones, ya sea a través de los propios medios de comunicación masiva o por parte de líderes de opinión. Este tipo de comunicación es unidireccional, pues los receptores no tienen la posibilidad de responder a los mensajes, y es indirecto porque se usa para su transmisión un artefacto o soporte técnico, y por ende no está implicada la afectividad. La dependencia que los públicos tengan con respecto a la información transmitida por los medios de comunicación tiene relación con la influencia que estos medios generan en

ellos, es una variable muy importante para comprender cómo y por qué los mensajes de los medios masivos llegan a modificar creencias, sentimientos y hasta comportamientos en las personas.

Es por ello, que los medios de comunicación masiva se establecen como un importante canal que ejerce una influencia relevante en los públicos de la organización. Puesto que, proporcionan al individuo informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fuera de su alcance personal, y del entorno, y por ello contribuyen a formar la realidad en la que el sujeto se desenvuelve (Capriotti 2009:48).

Se tiene muchos ejemplos de la influencia de estos medios de comunicación masiva en los públicos, sobre todo cuando los mensajes que transmiten van en contra de los atributos que la organización promociona, o en casos extremos se exagera la información con la finalidad de desacreditar a una organización, tomemos el caso de un titular difundido en el Diario Correo de Huancayo⁴, en el cual informó que 350 policías fueron citados pues estaban involucrados en el tráfico de la gasolina que proporciona el Estado para los patrulleros, sin embargo en el desarrollo de la noticia⁵ se informa que entre los 350 acusados hay civiles vinculados al caso. De este modo, la información proporcionada por los medios a los individuos puede influir, tal vez de manera decisiva en la imagen de las organizaciones, y la imagen negativa que llegan a transmitir a través de informaciones desmedidas llegan a perjudicarla mucho más.

Otra teoría está relacionada a la dependencia, en la que se pone énfasis a los usos y gratificaciones como condicionantes que determinan el uso concreto que hacen los individuos de los medios de comunicación, recurriendo a estos para satisfacer sus necesidades a través de la información. En esta se explica que las necesidades de información del individuo lo motivan a recurrir al uso de los medios de comunicación como modelo del comportamiento comunicativo, en este comportamiento intervienen diversos aspectos como las características de la sociedad al que el individuo pertenece, la posición social que el sujeto tiene en ella y sus características personales.

⁴ Diario Correo, miércoles 14 de setiembre del 2011 Año XLVIII, N° 18726 – Huancayo (Portada).

⁵ Diario Correo, miércoles 14 de setiembre del 2011 Año XLVIII, N° 18726 – Huancayo (Página 8).

Estas necesidades se concretan a través de objetivos determinados que promueven a los individuos hacer uso de los medios de comunicación, debido a la ausencia de otras opciones o porque perciben la utilidad de esta alternativa en las que las expectativas del uso puedan ser satisfechas (gratificación), lo cual dependerá del uso que este individuo haga de estos medios. Por ejemplo si el individuo considera que la prensa especializada en Turismo puede aportarle información sobre los principales hoteles de algunos lugares exóticos, para poder hacerse una idea de ellos (*expectativa de gratificación buscada*), entonces probablemente recurrirá a la lectura de esas revistas (*uso de los medios*).

La gratificación dependerá del uso que el individuo realice de los medios de comunicación. El sujeto probablemente modificará sus creencias sobre los medios elegidos si la gratificación obtenida no corresponde con la deseada, y por ello buscará información de otras o nuevas fuentes.

Por el contrario, si la gratificación es obtenida, el individuo reafirmará su búsqueda en dichos medios como fuentes de información válidas para sus objetivos; con esto la imagen de una organización, vertida a través de estos medios en el individuo puede verse afectada dependiendo del tipo de información. Según Capriotti las teorías de la dependencia, usos y gratificaciones, pueden ser consideradas como complementarias en el estudio del uso que los públicos hacen de los medios de comunicación sobre una organización como fuente de información (Capriotti 2009:49).

Para desarrollar mejor estos conceptos se muestra el siguiente cuadro comparativo:
(véase la siguiente página)

Cuadro 3

Cuadro comparativo de los niveles de la Comunicación

NIVELES DE LA COMUNICACIÓN MASIVA	
TEORÍA DE LA DEPENDENCIA	TEORÍA DEL USO Y GRATIFICACIONES
A. Acerca al individuo información que se encuentra fuera del alcance personal y del entorno.	<ol style="list-style-type: none">1. Producto de la ausencia de otras opciones.2. Perciben la utilidad de esta alternativa.3. Sus expectativas pueden ser satisfechas.
Comunicación Unidireccional y sin afectividad Líderes de opinión <i>mass media</i>	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

En este cuadro podemos identificar que la Teoría del uso y gratificaciones posee más de una razón por la cual los medios masivos de comunicación pueden llegar a influir considerablemente en los individuos. Asimismo, en ambos se identifica la unidireccionalidad de la información vertida en la mente de los públicos y lo difícil que resulta una respuesta inmediata, y también se destaca la importancia de la actuación de los líderes de opinión. De otro lado, importante indicar la presencia de los líderes de opinión en este nivel, puesto que ellos generan influencia de alcance político y geográfico.

El nivel de las Relaciones Interpersonales

Otro de los niveles de la Comunicación Corporativa que Capriotti identifica es el de las relaciones interpersonales, ésta es cada vez más reconocida y estudiada por la influencia recíproca que ejerce en las personas, a través de la relación cotidiana de la que forman parte.

No es novedad identificar que las relaciones que surgen entre las personas y entre los grupos de personas influyen considerablemente en la manera en que los individuos perciben el mundo que los rodea, y que también estas tengan la capacidad de formar e incluso modificar sus opiniones.

Esto ha propiciado el análisis con respecto a las formas y características de dichas influencias. Entre ellas, Capriotti menciona el interaccionismo simbólico (que proviene de la psicología social), este otorgó al interaccionismo un nivel importante para la formación del significado de los objetos y de las acciones humanas que conforma el comportamiento humano.

Debido a esto, el autor considera que la interrelación personal influye más en las personas, pues las relaciones personales los mantienen en contacto permanente con otros sujetos, interactuando, intercambiando información y ejerciendo una influencia mutua sea intencional o no; esto si se compara con la influencia ejercida por los medios de comunicación masiva, los cuales desempeñan un papel de refuerzo de actitudes ya existentes en los individuos (Capriotti 2009:50).

Cabe mencionar, que la interacción entre las personas tiene como característica ser directa, pues no existen medios técnicos entre emisor y destinatario; y también es bidireccional, pues es posible tener una respuesta inmediata por parte del receptor; además tiene una gran carga emocional por la proximidad y afecto existente.

Es por ello, que la imagen que tenga un determinado sujeto sobre una organización puede influir considerablemente en la imagen que otro pueda tener de la misma organización. Tomemos como ejemplo el caso en el que un empleado de una organización pública posee una imagen sobre dicha entidad, en sus relaciones interpersonales (interacción cotidiana) con los miembros de su familia o con sus amigos se comportará y transmitirá información sobre la entidad de acuerdo a la percepción que tiene de ésta, ello influirá favorablemente o no en la imagen que sus familiares y sus amigos puedan formarse de esa organización.

Capriotti también menciona otro concepto, el grupo de referencia, que puede ser definido como una persona o grupo de personas que influyen significativamente en la conducta de un individuo (Capriotti2009:50). El autor señala dos tipos de influencias que el grupo de referencia puede ejercer sobre los individuos: informativa y normativa.

La primera (influencia informativa) es la tendencia a aceptar la información que llega de otros sujetos como evidencia de la realidad, ésta puede darse por medio de la información transmitida por alguien de manera directa o a través de su conducta manifiesta. Mientras que la influencia normativa es la que se adecúa a las expectativas de los otros, en ella se reconoce dos tipos: utilitarias y de identificación.

La influencia utilitaria es la búsqueda del individuo por el cumplimiento de las expectativas que los otros sujetos tienen acerca de él, con la finalidad de obtener recompensas o evitar castigos. Esta identificación se presenta cuando el sujeto utiliza las normas y valores del grupo como pauta para su conducta. Es por ello, que el grupo social, como canal de comunicación, es una fuente de presión para los individuos, si consideran importante adecuarse al modo de pensar y actuar del grupo como una base de apoyo social.

De otro lado, resulta importante para el autor obtener información por parte de los públicos que conforman los grupos de referencia, puesto que a través de ellos se genera una considerable influencia en la construcción de la imagen de una organización. Debido a que obtienen información sobre las organizaciones, y también información sobre las normas, valores y pautas de conducta para la vida cotidiana en el grupo, en este se encuentran los líderes de opinión como importantes nexos informativos.

Estos líderes de opinión, son personas reconocidas por su trayectoria, reputación, o nivel de información y conocimiento sobre un determinado aspecto, estos son básicamente aquellos líderes funcionales y no los líderes de masas. Además, cabe la posibilidad de que estos líderes no sean considerados referentes en otras áreas necesariamente. Identificar a estos líderes implica reconocerlos como una influencia importante en los públicos de una organización, quienes los consideran como fuentes fidedignas y válidas en cuestiones relativas a esa organización.

Cuadro 4

Cuadro comparativo de los niveles de relaciones interpersonales

INTERACCIÓN (INFLUENCIA BIDIRECCIONAL)	GRUPO DE REFERENCIA (INFLUENCIA DIRECTA)
Referida al contacto permanente con otros sujetos a través del: <ul style="list-style-type: none">• Intercambiando de información.• Ejercicio de una influencia mutua sea intencional o no.	Lo conforman grupos de personas que influyen en : <ul style="list-style-type: none">• Idiosincrasia del individuo.• Conducta u opiniones del individuo
Proximidad, carga emocional, no interviene ningún soporte técnico.	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

El presente cuadro describe la diferencia entre el grupo de personas que influyen y el que se da por el contacto permanente entre sujetos, donde existe proximidad, carga emocional y no es intervenido por algún soporte técnico, sino por la interrelación cercana entre individuos. Para ambos niveles de relaciones interpersonales el grado de influencia es notorio. Sin embargo, los mecanismos con los que se dan los hace diferentes, pues en uno de ellos el cambio de conducta e idiosincrasia del individuo se hace bajo una presión social mientras que la influencia bidireccional se da por aceptación mutua.

El nivel de la Experiencia Personal

Capriotti describe la experiencia personal como un nivel que permite establecer un contacto directo de los públicos con las organizaciones, de manera que puedan experimentar por sí mismos si lo que la organización dice es lo que realmente es. Además, es importante reconocer que así cómo interactúan con una organización tienen la posibilidad de tener experiencias con otras organizaciones del sector, con lo cual pueden realizar comparaciones con respecto al servicio que brindan.

Considero que es importante indicar que es en este nivel donde los públicos juzgan directamente a la organización sin intermediarios como los medios de comunicación masiva o las relaciones interpersonales, las percepciones del individuo están impregnadas por la interpretación que este tiene de la organización.

Sin embargo, para Capriotti es conveniente mencionar que la experiencia individual no es totalmente directa, sino que ella puede estar influenciada tanto por las interacciones personales como por las comunicaciones masivas, donde las informaciones que vertieron ambos pueden mediar o condicionar la interpretación del individuo (Capriotti 2009:52).

Este nivel de la Comunicación Corporativa es bidireccional, porque la organización y público que interactúa con ella tienen la posibilidad de emitir y recibir mensajes en el momento de contacto. También es directa, puesto que, aquí no intervienen medios técnicos en la emisión y recepción de los mensajes, y finalmente es emocional, pues los individuos están muy implicados en la interacción (Capriotti 2009:52). Por otro lado, el autor considera que en este nivel se distingue dos subniveles: el comercial e institucional. A continuación describimos cada uno:

Subnivel Comercial: Es la interacción meramente basada en el intercambio económico que el sujeto realiza con una organización, por medio del uso o consumo de los productos y servicios que la organización brinda. Esta experiencia es directa con la organización y se refiere al servicio, la atención y el trato personalizado que la organización presta a los individuos, sea este desde un nivel gerencial o relacional por medio de sus colaboradores o empleados. Es importante reconocer que es aquí donde el individuo experimenta la conducta de la organización a través de su público interno, por ello se concluye que el comportamiento de éstos es el comportamiento de la organización en su totalidad.

Además, se identifica el grado de satisfacción que la organización le ha proporcionado al individuo a través de esta interacción, con lo cual podrá incrementar o en el peor de los casos disminuir el nivel de calidad, utilidad y funcionalidad de los servicios o productos que ofrece. A esto hay que añadir que los individuos podrán comparar y

comprobar directamente el servicio o productos de esta organización con las del mercado.

Subnivel institucional: Es la interacción del público con una organización concebida como sujeto social. Aquí es posible que la propia organización propicie la interacción con los públicos a través de actos organizados o visitas, a lo que Capriotti llama interacción directa, o de tipo indirecta en la que los públicos solo se limitan a observar como terceros no implicados directamente, a través de actividades de patrocinio o de lobby entre otros.

La información obtenida a través de este contacto directo o indirecto representa para el individuo un acercamiento importante con la organización y, por ello, le otorga un grado total de fiabilidad a sus interpretaciones. A esto es necesario añadir que el grado de implicación que los miembros de los públicos otorgan al momento de la interacción repercute considerablemente en la concepción de la imagen de la organización en la mente de estos individuos.

Para desarrollar mejor estos conceptos se muestra el siguiente cuadro comparativo: (véase la siguiente página)

Cuadro 5

Cuadro comparativo de los niveles de relación interpersonal

NIVEL DE RELACION INTERPERSONAL		
DIFERENCIAS		
Subnivel Comercial	Subnivel institucional	
Interacción basada en el intercambio económico.	Interacción con una organización concebida como sujeto social.	
	Directa	Indirecta
	<ul style="list-style-type: none"> • Actos organizados por la propia organización. • Visitas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinios • Lobby, etc.
SIMILITUDES		
Ambas prestan a los individuos ⁶ , servicio, atención, trato personalizado y la información*		

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

El siguiente cuadro comparativo muestra que las características principales entre la Interacción, y el Grupo de referencia, son la influencia bidireccional y directa que ejercen en las relaciones interpersonales, así como las similitudes que presentan son la proximidad, la carga emocional y la que no interviene ningún soporte técnico.

3.2 Identidad Corporativa como gestora de la Imagen

La construcción del concepto de Identidad Corporativa tuvo a lo largo de los años una permanente evolución, para que su concepción y estrategias sean más eficaces y prácticas para las organizaciones. Es así, como se pueden reconocer dos importantes concepciones:

⁶ Se ha considerado agrupar estos elementos en ambos subniveles, aunque el autor solo lo haya incorporado al subnivel comercial. Se ha realizado esto con la finalidad de incrementar las características comunes que estos tipos de organizaciones deben realizar a favor de los públicos con los que interactúa.

*Se ha añadido este elemento, como parte importante del desarrollo de la Comunicación Corporativa.

3.2.1 Concepciones de la Identidad Corporativa:

Enfoque del Diseño⁷

Este enfoque define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que se manifiesta a través de sus características y particularidades, entre ellos el símbolo, icono, etc. Esta concepción relaciona a la Identidad Corporativa “con todo lo que se ve” de una organización.

Capriotti considera que el estudio de la Identidad Visual es análisis de todo lo relacionado con los elementos que la conforman como: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática). Así también en la aplicación de la Identidad Visual a través de trabajos más complejos y a escala como: diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico (Capriotti 2009:19).

Cabe destacar que esta perspectiva estuvo en auge a finales de los años 80 y principios de los 90, pues se le consideraba un factor clave y distintivo de la comunicación organizacional. No obstante, en la actualidad este enfoque es minoritario, muy a pesar de que en lo profesional (el campo de diseño) sigue siendo de mucha utilidad, en lo académico solo algunos autores incluyeron a la Identidad Visual como un elemento más de la Identidad Corporativa, junto con la Comunicación Corporativa y el Comportamiento Directivo (como es el caso de Van Riel 1997).

Cabe destacar que para Capriotti, esto último es muy cuestionable, ya que la Identidad Visual no debería ser considerada como un componente de la Identidad Corporativa sino como un instrumento más de la Comunicación Corporativa, dirigido a transmitir la forma gráfica la Identidad Corporativa e intentar influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos (Capriotti 2009:20).

⁷ Para la descripción de este enfoque se hizo necesario recurrir a una de las investigaciones más recientes en el campo de la Comunicación Corporativa, del Doctor en Ciencias de la Comunicación Paul Capriotti. En su reciente investigación: “Branding Corporativa. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”, 2009.

Al pasar del tiempo en el campo de la comunicación esta idea de identidad corporativa se ha ido delineando hasta llegar a lo que ahora conocemos como Identidad Visual, la cual es la expresión visual de la identidad o personalidad de una organización. Sin embargo, ésta no debería ser reconocida como la personalidad de la organización en toda su complejidad y amplitud, sino como una parte de ella.

Enfoque Organizacional

Uno de los principales precursores del estudio de la Comunicación Corporativa es Nicholas Ind., su aporte refería que la Identidad Corporativa es la percepción que la organización tiene sobre ella misma (Ind. 1992:3), y que para ello es necesario realizar un análisis de los factores, valores e intereses internos de la organización y asumía que la fuerza de la Identidad Corporativa radicaba en cuán compartidos están sus intereses dentro de la organización (Ind1992.63).

Años más tarde, para Van Riel Cees B.M. (1997) la Identidad Corporativa ya cobraba el significado de personalidad organizacional, la cual se evidenciaba a través de sus símbolos, comunicación y comportamientos, denominándolos el “Mix de la Identidad Corporativa” (Cees B.M. 1997:27). Así también, Riel comparte la concepción de Nicholas Ind., al referirse que la Identidad Corporativa es la autopercepción de una organización sobre sí misma por medio de los tres elementos: símbolos, comunicación y comportamientos. (Ind.1997:37)

Por otro lado, Daniel Scheinsohn (1998) intervendría en la construcción de este importante tema, al considerar que la Identidad Corporativa es el producto del interjuego dialéctico entre aquello con lo que la empresa ha nacido, aquello en lo que la empresa sea convertido pero sobretodo en aquello que la empresa decide ser (Scheinsohn 1998:26). Aportando así una importante cuota de análisis retrospectivo y proyectivo a lo que la Identidad Corporativa debe representar.

Luego de dos años aproximadamente Scheinsohn añadió a la Identidad Corporativa una característica más, el de ser el componente más invariable de la empresa (Scheinsohn 2000:51), es decir, que para concebir la aparición de una nueva identidad tendría que

suponerse la aparición de una nueva organización. Puesto que, para Scheinsohn la Identidad Corporativa está formada por atributos propios e irremplazables de la organización. Si esto en la actualidad (ya a más de 10 años de lo propuesto por Scheinsohn) se mantuviera cómo se establecería el enfoque de adaptabilidad en las organizaciones, las cuales debe realizar cambios oportunos y favorables para ser competitivas y mantenerse vigente en el tiempo.

Asimismo, Scheinsohn no considera que la Identidad Corporativa sea solo un conjunto de signos estrictamente visuales (isotipos, logotipos, etc.) que autores de inicios de la década de los 80 consideraban, pues para Scheinsohn esto es solo una identificación físico-visual (Scheinsohn 2000:52) de la organización. Para el autor, la Identidad Corporativa es más que una identificación físico-visual, es una representación ideológica que surge de la praxis comunicativa de la organización. Además, el autor reafirma su concepto de Identidad Corporativa dentro de una dimensión diagnóstica y proyectiva.

Paul Capriotti experto en el tema con varios años de investigación en Comunicación Corporativa y grandes aportes a su literatura, concuerda con Nicholas Ind., al establecer a la Identidad Corporativa como la personalidad de una organización, añade también que el significado de la Identidad Corporativa debe considerarse que ella debe advertirse lo que una organización pretende ser en el futuro y las características diferenciales de otras de su sector, proyectando de este modo su diferenciación (Capriotti 1999:29). Siendo así, el primer autor en destacar la diferenciación corporativa a través de la gestión eficaz de la Identidad Corporativa.

Por otro lado, se introdujo al análisis y estudios de la Identidad Corporativa un enfoque al parecer bastante somático, pues Joan Costa (reconocido analista y comunicador internacional) concibe a la Identidad Corporativa como el ADN de la organización (Costa 2001:69). Así refiere que la Identidad Corporativa le permite a la organización hacerla única, diferente e irrepetible como los cromosomas de la organización transferidos de sus fundadores. Considerando a la Identidad Corporativa como el conjunto de impresiones, significados, información y valores que posee una organización. Se lleva así a la Identidad Corporativa no solo a criterios de

comportamientos organizacionales sino de auto-concepciones y significados que la conforman desde un nivel más intrínseco y no muy factible de evaluar.

Por otro lado, Fernando Ramos Fernández (2002) considera a la Identidad Corporativa es el estilo de una organización, y refiere que éste no es producto de la casualidad, que en ella lleva materializado la filosofía corporativa desde sus inicios. (Ramos 2002:34). Es en esta concepción de la Identidad Corporativa donde la intervención ideológica de una organización repercute considerablemente en la construcción de esta, siendo quizás el ámbito que solo puede reforzarse y que es preferible cambiar o modificar parcialmente, de manera que no se pierda la esencia de la organización.

El mismo año, Carlos Oviedo se encontraba también analizando este importante factor corporativo, él como otros autores antes mencionados reafirma que la Identidad Corporativa es la percepción de la propia organización con respecto a su desenvolvimiento y la manera cómo desarrollan sus actividades organizacionales (Oviedo 2002:43) es decir, la auto-percepción.

Así también, esta Identidad Corporativa –como lo considera Oviedo- está formada por la naturaleza, valores y propósitos de la organización. Además, refiere que la Identidad Corporativa se hace práctica a través de la calidad y condición de los integrantes de la misma como factores inmersos, pues la Identidad Corporativa está necesariamente asociada a la interacción social (Oviedo 2002:52), la cual se da al interior de la organización.

Resulta importante considerar en el análisis de este autor, que los miembros de una organización tienen sus propias expectativas y necesidades de afirmación personal en relación con los demás, y que es elemental reconocerlos, pues muchas organizaciones esperan cambios considerables y con buenos resultados al gestionar la Identidad Corporativa sin analizarlos y sobretodo encaminarlos favorablemente.

Oviedo concluye que la Identidad Corporativa es el conjunto de nociones y valores que definen la organización y la hacen diferente y singular, hace énfasis en la relación que la Identidad Corporativa genera en el público interno de la organización con ella misma,

pues considera que la Identidad Corporativa está formada por los intereses y motivaciones de las personas y los intereses y metas de la organización. Analizando este punto de vista, es posible agregar que la Identidad Corporativa no solo debe estar enfocada en cuánto nos conocemos a nosotros mismos como organización, y que esto trae valor por su coherencia y eficacia, sino que ésta debe motivar a la identificación de todos sus miembros, que de por sí ya es sabido pero pocas veces evidenciado en algunas organizaciones.

Para Mark Rowden la adaptación al entorno y la proyección al futuro son aspectos importantes que en el concepto de la Identidad Corporativa se debería considerar (Rowden 2004:1). Es decir, mientras la organización pretende definirse, articulando sus características y comportamientos, son las situaciones del entorno las que en algún momento la modificarán en ciertos aspectos. Por lo que, según el autor, resultaría conveniente reforzar la definición de la Identidad Corporativa con perspectivas de proyección, que no tangibles en ese instante, influyan en el nivel de desarrollo que pretende la organización.

Joan Costa, para el año 2009 escudriña más su concepto de Identidad Corporativa agrupando varias concepciones a lo largo de los años y sostiene que no solo es la personalidad sino que es la personalidad profunda de la empresa –su capital identitario “en bruto”- el cual determina el estilo propio de concebir y conducir su desarrollo (Costa 2002), de adaptarse a su entorno en las oportunidades, de reaccionar ante las amenazas (Costa 2004), de diseñar su modelo de negocio, su política, así como el sistema de las relaciones dentro y fuera de la misma organización. La identidad define pues, una visión prospectiva, creativa que le es propia. Una misión que la empresa se autoimpone y asume (Costa 2000), y unos valores que son su guía y su filosofía (Costa 2009:64)

Así también, Paul Capriotti (2009) realiza un alcance más actual de la concepción de Identidad Corporativa, a la cual considera como conjunto de características centrales, perdurables y distintas de una organización (Capriotti 2009:21), con las que la propia organización se auto-identifica, en un nivel introspectivo y se auto-diferencia de entre otras organizaciones de su entorno. Además, explica que la Identidad Corporativa al

igual que una persona puede tener características particulares y estables a los largo de los años pero no es algo inmutable, pues con el paso del tiempo se va adaptando a los cambios en su entorno.

De todo esto se concluye que la Identidad Corporativa es hoy un instrumento privilegiado, porque es único, exclusivo y distintivo, porque es el elemento más universal y englobante en el lenguaje y la acción empresarial y su incursión con mayor énfasis -a través de esta investigación- en las organizaciones públicas permitirá fomentar grandes cambios con resultados que favorezcan a todos sus públicos. Además, como diría Joan Costa (2009) la Identidad Corporativa es uno de los elementos más difundidos y más ubicuos, ya que todo cuanto la empresa hace y dice ante la sociedad, necesaria e inevitablemente la identifica y he aquí su importancia y sobre todo su ineludible gestión.

3.2.2 Componentes de la Identidad Corporativa

Con respecto a los componentes que conforman la Identidad Corporativa, la mayoría de autores coinciden que el comportamiento organizacional, los valores, las motivaciones y los intereses de sus miembros son los factores que forman la Identidad Corporativa, y esta sección indicaremos cuáles y quiénes son los autores que la identifican.

Para Nicholas Ind. también lo incluyen el rendimiento, los productos, la estructura corporativa y las ideas de sus líderes; además este autor considera-muy importante-que para lograr una Identidad Corporativa fuerte los valores organizacionales deben estar compartidos con los intereses de sus miembros (Ind. 1992:63). Con ello se logrará un adecuado direccionamiento de los objetivos organizacionales en la mente del público interno de cada organización, pues sí estos se sienten identificados con los valores y los lineamientos de la empresa –de la que forman parte- podrán contribuir favorablemente al logro de los objetivos.

Van Riel Cees B.M. añade que uno de los factores de la Identidad Corporativa es la comunicación de la organización, pues se usa para presentar la personalidad de una empresa tanto su forma externa como la filosofía de ésta. Además, considera que la

autopercepción de una organización consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio de su comportamiento, el simbolismo, que son las formas como la Identidad Corporativa se expresa (Cees B.M. 1997:37). Van Riel le otorga un nivel especial a la forma cómo la comunicación interna transfiere información de la organización a sus miembros, cabe destacar este punto, puesto que, si los propios miembros de la organización se encuentran desinformados sobre los cambios, objetivos, políticas de la organización en la que se encuentran, perjudicaría el desarrollo óptimo de la organización e incluso podría ir en contra de los propios objetivos organizacionales.

Para Capriotti la Identidad Corporativa lo conforma el ser histórico y ético de la organización, que hace de ésta un ente individual, y la distingue de las demás (Capriotti 1999:29). Este autor, proporciona a la diferenciación como uno de los principales valores de la Identidad Corporativa que se desenvuelve a través de su comportamiento cotidiano y de las normas establecidas por la dirección, con ellas los miembros deben identificarse, y mostrarlas como un factor que los auto-diferencien de otras organizaciones. Esto es reconocido y aplicado por muchas organizaciones en la actualidad, ya que, realizando un análisis interno e identificando sus potencialidades, pueden mostrarlas como características que los distingan y le proporcionen un valor agregado a su organización.

Además, el autor considera importante que la definición de la Identidad Corporativa es el elemento básico para la estrategia de imagen, puesto que, es la base, es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa (Capriotti 1999:140), y lo que deben transmitir a los públicos de la organización.

De otro lado, Joan Costa, menciona que las impresiones, significados, información y valores son los instrumentos de la cultura inmaterial que es la Identidad Corporativa (Costa 2001:80), considera que estas no son cosas, ni productos, como algunos autores pretenden asumir, sino que se encuentran en el campo de lo intangible, de lo que se genera en la mente de los públicos y que cobran valor cuando estas son asumidas a través de comportamientos acorde con los intereses de la organización.

Para Carlos Oviedo, el hecho de que los miembros de la organización conozcan cual es la función de la empresa, y cómo ésta se desenvuelve contribuye favorablemente en una buena Identidad Corporativa (Oviedo 2002:54), además que puede añadir un nivel de identificación mayor en los miembros con la organización. Este aspecto de identificación debe ser direccionado a través de una adecuada comunicación interna que logre en los miembros de una organización un conocimiento pleno del lugar donde se desenvuelven profesionalmente, e incremente sus niveles de motivación y satisfacción, generando un valor de pertenencia.

Por otro lado, cubre un factor de importancia generar en el público interno comportamientos que evidencien las características favorables de la cual la organización hace gala en la Identidad Corporativa que posee, para de esta manera evitar que a través del propio grupo interno se produzcan amenazas en desmedro de la organización. Para Oviedo, construir la Identidad Corporativa es crear la atmósfera para el reconocimiento de las aspiraciones máximas y las capacidades que le atribuyen a una organización.

Finalmente, Paul Capriotti considera importante destacar que si bien la Identidad Corporativa es la personalidad de la organización ella está compuesta por características particulares y estables (Capriotti 2009:21), para esto hace un símil con el ser humano, el cual está formado por aspectos en su personalidad que lo hacen diferente a otros y que estos se mantienen por el resto de su vida, pero esto no significa que su imposibilidad de optar por comportamientos diferentes a los que lo caracteriza, asumir cambios, mejorar en su desarrollo personal. Puesto que, esto no necesariamente modificaría su personalidad sino la optimizaría procurando un perfeccionamiento progresivo.

De todo lo mencionado se establece que la Identidad Corporativa está compuesta por tres elementos básicos. La personalidad, la cultura y la filosofía corporativa. Para su comprensión se desarrollan en el siguiente cuadro:

Cuadro 6

Cuadro explicativo sobre los componentes de la Identidad Corporativa

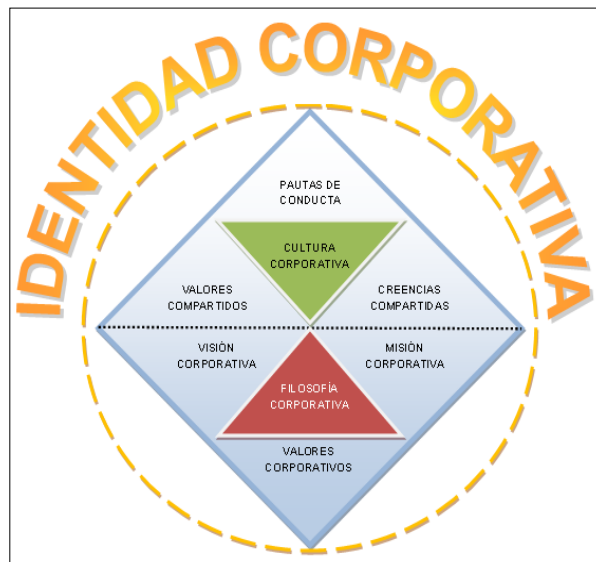
COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA		
CULTURA		FILOSOFÍA
Creencias	Rigen a los miembros de una organización	Es la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, Consejo de Dirección, etc.)
Valores		
Pautas de conducta	Se reflejan en sus comportamientos.	Para alcanzar las metas y objetivos de la misma.
(Compartidas y no escritas)		
<p>Los tres componentes de la Cultura Corporativa son:</p> <p>1. Creencias: (invisibles)</p> <p>Conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización.</p> <p>2. Valores: (mayor grado de visibilidad)</p> <p>Conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad.</p> <p>3. Pautas de Conducta: (visibles)</p> <p>Modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización.</p>		<p>Lo representa:</p> <p>“principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

En el cuadro se muestra que la Identidad Corporativa es considerada a partir de la Cultura y Filosofía Corporativa, y que en base a ellos se realiza la formación de la Identidad Corporativa en su conjunto. Es por ello, que la Cultura Corporativa la constituye el conjunto de creencias, valores y pautas de comportamiento compartidas en la organización. Mientras que la Filosofía Corporativa le otorga direccionalidad a la organización formada por los Directivos de la organización.

En el siguiente gráfico podemos apreciar los componentes de la Identidad Corporativa, con sus respectivos elementos:

Imagen 1
Componentes de la Identidad Corporativa



Fuente: Capriotti 2009.

Como se puede observar, el gráfico representa la Identidad Corporativa a partir del conjunto de elementos que la conforman: la Cultura y la Filosofía Corporativa, desde los cuales la Identidad Corporativa debe ser analizada y gestionada. Además ambos componentes están relacionados como parte del todo.

3.2.3 Elementos del Perfil de Identidad Corporativa⁸

Debido a que la Identidad Corporativa debe ser proyectada a la mente de los públicos, ella requiere ser gestionada a partir de un perfil de Identidad, que le permita a la organización definir sus características diferenciadoras, las cuales son identificadas a través de un análisis estratégico y del diagnóstico de su Identidad e Imagen.

Y uno de los aspectos que contempla este perfil es la tipología de atributos, valores y conceptos que la organización posee, para que de esta manera sus públicos puedan identificarla, recordarla y valorarla.

Imagen 2
Perfil de Identidad Corporativa



Fuente: Capriotti 2009.

En este gráfico apreciamos que el Perfil de la Identidad Corporativa está compuesto por tipos de atributos, valores y conceptos de la organización que debe identificar y proyectar. Los rasgos de personalidad son el conjunto o sistema de conceptos relativos a características genéticas o de comportamiento que define el carácter de la organización.

Los valores Institucionales, es el conjunto o el sistema de conceptos básicos o finalistas, que la organización asume como institución, en relación a su entorno social, cultural,

⁸ Para el desarrollo de este aspecto, se ha tomado como referencia el seminario “Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa” dictado por el Dr. Paul Capriotti Peri, realizado el 08 de Febrero del 2012 en Lima-Perú.

económico, etc., con la intención de obtener o generar credibilidad. Y los atributos competitivos, es el conjunto o sistema de conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización, con la intención de ganar clientes o usuarios y lograr su fidelidad.

3.3 Imagen Corporativa

La construcción de la Imagen Corporativa se remonta desde fines de los años 50 y principios de la década de los 60. De acuerdo a las recientes investigaciones (Capriotti 2009), entre los años 1958 y 1961 se consideraba que la Imagen Corporativa como la suma de cualidades funcionales, los atributos psicológicos, las percepciones de la organización que existen en la mente del consumidor. Estos conceptos han sido estudiados por muchos años y se desarrollaron siguiendo dos corrientes:

Concepción minoritaria

A partir de la década de los 80 gran parte de los autores consideraban que la Imagen Corporativa tenía su base en el emisor, a esta se le denomina la concepción minoritaria (Losada 2004:36), que consta de definir a la imagen como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocian a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada por la compañía. En aquel entonces, se observaba a la Imagen Corporativa como un concepto de emisión, como un producto elaborado, ya que, estaría generada por la propia organización (como Emisor) y que debe ser adecuadamente transmitido, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo.

Concepción predominante

A inicios de los años 90 la Imagen Corporativa, cobró otro significado a lo que se le denomina hasta ahora la concepción predominante (Losada 2004.41), es decir, teniendo a la Imagen Corporativa como concepto de recepción. La Imagen Corporativa sería definida entonces, como una percepción de los públicos sobre la organización, esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en

los públicos. Se plantea a la Imagen Corporativa, como un concepto de recepción, debido a que, se forma en las personas receptoras como resultado de la interpretación que hacen estos de toda la información o desinformación de una determinada organización. Entre los autores que pertenecen a esta corriente tenemos:

Nicholas Ind., la define como los mensajes que el público recibe continuamente de manera intencionada y no intencionada sobre la organización (Ind. 1992:6), asimismo considera que ésta puede restar credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y de relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización, que ayude a la estrategia corporativa.

Además, considera que la Imagen Corporativa es la que tiene un determinado público sobre la empresa y estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. Asimismo considera que el mayor reto que la organización tiene que afrontar es que los públicos tienen diferentes maneras de interpretar los mensajes, por ello la tarea es permanente en la gestión de la Imagen Corporativa.

Nicholas añade que desde el nivel de la Imagen Corporativa como la percepción de un determinado público ante la emisión de mensajes transmitidos por la organización no es factible considerar una gestión efectiva. Sin embargo, Nicholas Ind., supone conveniente que la organización use símbolos, transmita mensajes coherentes, oportunos y claros que puedan interpretarse eficazmente en el público. A su vez, también es importante analizar la naturaleza, deseos, necesidades del público al que se dirigen, sus valores culturales y motivaciones.

Un año después Justo Villafañe (1993), consideraría que la Imagen Corporativa es el resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos de la organización que produce en la mente de sus públicos (Villafañe 1993:23), además menciona que la concepción gestáltica de la Imagen Corporativa supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de mensajes a los que denomina *inputs*, los cuales son transmitidos por una empresa. Del mismo modo hace énfasis, que como todo proceso de conceptualización -y el de formación de la Imagen Corporativa

no es una excepción-, el receptor contribuye decisivamente en el resultado final. Villafañe considera que la Imagen Corporativa representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y que generalmente está construido por una acumulación de *inputs* que en conjunto pueden llegar a ser decisivos.

Para Luis Ángel Sanz de la Tajada la Imagen Corporativa como la imagen de marca, es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa e institución (Sanz 1994:131). Entonces la Imagen Corporativa es el resultado de lo que los públicos mentalizan como reflejo de la cultura de la empresa en las percepciones del entorno. Además, Sanz considera que la Imagen Corporativa está concretada en el conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales (Sanz 1994:131) que un individuo o un grupo de individuos asocia a una empresa o a una marca.

Cabe indicar que esta representación es el resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la organización. Es importante resaltar en el autor, la utilización del concepto de representaciones afectivas que realiza al momento de definir la Imagen Corporativa, es uno de los primeros autores que identifica esta característica de la Imagen Corporativa en la percepción de los públicos.

Así también, Sanz refiere que la Imagen Corporativa es el resultado de la experiencia de un grupo que se transmite oralmente a las personas, ello sin ningún tipo de control de objetividad, por esto considera que la Imagen de una organización se vea deformada en dicha transmisión por los prejuicios, intereses, actitudes y experiencia parciales tanto por un determinado grupo de personas (colectivas) como de manera individual.

Como un conjunto de impresiones, es considerada la Imagen Corporativa para Van B.M. Riel Cees, el autor refiere que la Imagen Corporativa es como un carrete fotográfico que está a punto de ser revelado en la mente de las personas (Riel 1997:77), el autor considera que la Imagen Corporativa le proporciona al individuo que lo recibe un medio por el cual puede simplificar la realidad de los objetos, a través de conceptos como bueno-malo y agradable-desagradable. Para Riel la Imagen Corporativa de un

objeto se da por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando se enfrentan a este de manera directa o indirecta.

Daniel Scheinsohn diría que la Imagen Corporativa es como una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de una determinada organización, y que es a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea, es decir, elementos visuales, culturales, experienciales, etc. y que la Imagen Corporativa lo integran activos invisibles y tangibles (Scheinsohn 1998:25).

Dos años después Scheinsohn consideraría que la Imagen Corporativa es la intervención indirecta en la que se reconoce los aspectos de la personalidad, identidad, cultura, vínculo y comunicación de la organización. Además, el autor considera que la Imagen Corporativa es la atribución de los atributos corporativos, a través de la gestión de dichos aspectos, asume también la posibilidad de identificar factores externos que modifiquen o refuercen la imagen de una organización (Scheinsohn 2000:54).

Asimismo, considera que la Imagen Corporativa es el registro de atributos de la organización por parte del público receptor, como síntesis mental que ellos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, estos pueden ser como no de naturaleza comunicacional. Scheinsohn menciona que la empresa solo puede gestionar la Imagen Corporativa de manera indirecta.

Paul Capriotti, muestra en base a estudios realizados, tres tipos de concepciones sobre la Imagen Corporativa. En primer lugar, menciona que una de las concepciones es que la Imagen Corporativa es una representación icónica de un objeto, a lo que denominó imagen-icón (Capriotti 1999:16), que se percibe por los sentidos. Capriotti refiere que este concepto de la Imagen Corporativa se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con los elementos de su identidad visual (símbolo, figura icónica) que representa la organización.

Por otro lado, también considera que la Imagen Corporativa es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto, es la idea que nos hacemos de una empresa como tal, una evaluación de la misma, por la

cual le otorgamos ciertos atributos, con los que definimos y diferenciamos a una organización de otra, a ésta la identificó como la concepción de imagen-actitud (Capriotti 1999:21).

Como tercera concepción, refiere que se usa el término de Imagen Corporativa para asociarla como la apariencia de un objeto o un hecho, como acontecimiento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad, que denominó imagen-ficción (Capriotti 1999:16), menciona que ésta es una posición aceptada popularmente, que las empresas adoptan para no mostrar la realidad, y así proyectarse de manera diferente a lo que son en verdad.

Cuadro 7
Cuadro comparativo sobre los tipos de Imagen Corporativa

Tipos de Imagen Corporativa (Paul Capriotti 1999)	
Imagen-Icono	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionado con los elementos de su identidad visual: Símbolo, Figura Icónica.
Imagen-Ficción	<ul style="list-style-type: none"> • Es la posición que las organizaciones adoptan para proyectarse, sin serlo en realidad.
Imagen-Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa.

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

En este cuadro se aprecia que los tres tipos de Imagen Corporativa que Paul Capriotti muestra se caracterizan básicamente en la manera como esta imagen se identifica en las organizaciones, si ésta solo se encuentra en un nivel simbólico, si se desenvuelve como una apariencia o si realmente comprende una proyección de la organización a sus públicos.

Posterior a esto Joan Costa definiría a la Imagen Corporativa como un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos, en ámbitos

como las comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa, donde la conducta y la trayectoria de ésta se hace evidente (Costa 2001:60).

Además, menciona que la Imagen Corporativa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda, según el autor es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que acumula en la memoria social, definiéndola como *supravalor* (Costa 2001:60), que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que el propio tiempo ampara. Costa define que la Imagen Corporativa es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.

Un año después, Carlos Oviedo definía a la Imagen Corporativa como la reacción espontánea que tiene cada persona cuando se menciona el nombre de una compañía, atendiendo a sus propios intereses, a su visión de lo que es la corporación, y lo que dice por sus medios de comunicación (Oviedo 2002:45). Así también, el autor considera que la buena gestión de la Imagen Corporativa motiva a la compañía en su autopercepción como ganadores, añade que la Imagen Corporativa no es final del proceso, sino un estado parcial de esa interacción constante entre la compañía y sus públicos, por tanto la Imagen Corporativa es transitoria y cambiante. El mismo año (2002) Fernando Ramos Fernández muestra siete definiciones (2002:16) de lo que significa la Imagen Corporativa:

Para desarrollar mejor estos conceptos se muestra el siguiente cuadro: (véase la siguiente página)

Cuadro 8

Cuadro sobre las siete definiciones de Fernando Ramos sobre Imagen Corporativa

SIETE DEFINICIONES (FERNANDO RAMOS 2002)	
1.	La apariencia visible influida por los efectos ópticos.
2.	La reproducción de un objeto o persona sobre un soporte físico.
3.	Representación mental de una persona u objetivo.
4.	Opinión social o colectiva sobre una persona, entidad, gobierno o partido, etc. Abstracción intelectual en forma de opinión sobre una persona, entidad o servicio.
5.	Expresión de referencia o analogía entre un objeto y lo que representa.
6.	Determinadas imágenes con las que tales fenómenos se asocian.
7.	Elemento gráfico que materializa una idea o un concepto.

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

En este cuadro se muestra las siete definiciones que Fernando Ramos identifica sobre la Imagen Corporativa donde considera que la Imagen Corporativa puede tener más de una definición, que puede ser una representación mental, una expresión de referencia, un elemento gráfico o incluso puede ser la opinión pública de una entidad o servicio. Si bien, para Ramos existe más de una definición de Imagen Corporativa, este autor considera que la Imagen Corporativa se debe a algo más profundo y responde a una más sutil elaboración intelectual en la mente.

Es así como Ramos termina definiéndola como la representación mental que posee el público de una empresa y que depende de la simpatía de su personal, de la buena o mala calidad de sus servicios o prestaciones y no solamente de la que pueda fabricarse. Ramos asume que la Imagen Corporativa es la percepción basada en la reflexión, la percepción basada en las emociones o los sentimientos y la percepción basada en la respuesta que induce la organización y se genera en el público (Ramos 2002:17).

Para Justo Villafañe la Imagen Corporativa comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y del arte, implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta (Villafañe 2006:29). Es por tanto, un concepto más amplio que el de representación icónica que se pretendía en sus inicios.

De otro lado, Paul Capriotti en una de sus últimas investigaciones define a la Imagen Corporativa como una representación, estructura o esquema mental de asociaciones que un público asocia a un objeto (organización, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos (Capriotti 2009:89). Así también, el autor se forma en las personas receptoras como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización.

Además, considera que la Imagen Corporativa no es solo el resultado o efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la entidad, para Capriotti la Imagen Corporativa es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de cogniciones, emociones y pautas de conducta (Capriotti 2009:89) que poseen los públicos y con las cuales evalúan las cosas, personas u organización.

Por otro lado, se tiene la posición de Joan Costa (2009:56) en la que considera que la Imagen Corporativa es una representación que siempre depende de la actitud del individuo en base a su atención e interés o lo contrario con respecto a la organización, pues es siempre subjetivada por las motivaciones, las expectativas, los estilos de vida, la cultura y el cuadro de colores por los que el individuo juzga aquello que percibe y experimenta. Según Costa (2009:56) esta imagen mental es un *imago* (una imagen imaginaria por cada quién), y esta representación en la memoria, por una parte se alimenta de la notoriedad y la calidad de la empresa, por otra, está sometida a modificaciones y perturbaciones.

Para desarrollar mejor estos conceptos se muestra el siguiente cuadro: (véase la siguiente página)

Cuadro 9

CONCEPCIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA JOAN COSTA (2009)	
Organización	Individuo
Intereses, finalidades y objetivos	Intereses, fines y objetivos
pueden coincidir	
	En el sujeto intervienen: <i>filtros subjetivos</i>
	Sus motivaciones sus deseos, sus expectativas y sus cuadros de valores.
Imagen Corporativa	
Interpretación de lo que el público ha percibido y experimentado y, en consecuencia, sus decisiones, sus opiniones y su conducta. De este modo, la identidad deviene de la Imagen	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

Lo importante de la definición que Joan Costa ofrece es que la Imagen Corporativa no solo radica en las percepciones sino también en la importancia que se le da a la experiencia directa. Es por ello, que resulta necesario determinar el significado de lo que son las percepciones tomando el análisis de Joan Costa (2009:34), como la cantidad de reacciones del individuo ante los fenómenos, los eventos, los objetos y en sus interacciones con los otros seres, se relaciona en un orden menguante de acuerdo con la disposición psicológica, las expectativas de cada uno: motivaciones, aspiraciones, intereses, cultura y cuadro de valores por los que juzga lo que percibe y experimenta. Y que por esto, la percepción del hecho es una experiencia individual, o grupal, y cada uno de los individuos le da su sentido, hace su interpretación subjetiva (2009:53).

Por el contrario, se ha tenido por varios años la idea de reduccionismo, la cual considera que la imagen es un producto sólo de percepciones, y que ella nos vendría dada desde fuera, lo cual, sería para Joan Costa (2009:98) es una idea sesgada y parcial de ese fenómeno complejo que es la imagen mental. Cabe resaltar, que para Costa (2009:98) la imagen no es una percepción instantánea e inamovible (entonces sería una simple sensación o una impresión), sino un conjunto de causas diversas. Podemos sintetizar

estas causas en dos grandes clases: percepciones (sensorialidad, estética) y experiencias (vivencias, emociones, juicios de valor). Reducir la imagen mental a puras percepciones es reducir el ser humano a un simple receptor de señales.

Para desarrollar mejor estos conceptos se muestra el siguiente cuadro explicativo:

Cuadro 10

Cuadro explicativo sobre las causas de la construcción mental de Joan Costa 2009

Construcción Mental	
Percepciones	Experiencias
Sensorialidad Estética	Vivencias Emociones Juicios De Valor
Afectividad	
El cerebro: Nos permite elegir entre los estímulos que nos llegan. Asociar unos con otros, relacionarlos, combinarlos, y supeditarlos*.	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Joan Costa 2009.

Esta concepción dada por Joan Costa (2009) nos permite ampliar y reconocer los múltiples factores que intervienen en la construcción de la Imagen Corporativa en la mente de los públicos. De otro lado, Joan Costa (2009:98) identifica tres niveles de imagen mental. Para desarrollar estos niveles se muestra el siguiente cuadro: (véase la siguiente página)

* Joan Costa (2009:100) explica que para construir la imagen, los estímulos recibidos desde la empresa los transformamos en “valores”, es decir, en atributos, y con ellos nos armamos una especie de “menú” general. De este menú extraemos los dos o tres “platos fuertes” que se constituirán en el núcleo motor de la imagen, y alrededor del cual el cerebro organizará los siguientes atributos supeditados (secundarios) a los primeros.

Cuadro 11

Cuadro explicativo sobre los niveles de la imagen mental según Joan Costa 2009

Niveles de Imagen Mental Joan Costa (2009)	
Atributos	Los elementos simples que la constituyen.
Imago	La estructura que adquieren las representaciones imaginarias.
Sistema	Su funcionamiento en la vida diaria.

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Joan Costa 2009.

Este cuadro muestra el análisis brindado por Joan Costa (2009), donde se expresa que la Imagen mental que un individuo puede construir sobre un producto, una persona, una organización, etc. tiene tres niveles que permiten clasificarlos de acuerdo a la implicancia que tiene con respecto al mismo individuo que la concibe. Por otro lado, los atributos son simples y fáciles de relacionar o clasificar (como bueno, malo, agradable, desagradable, etc.). El imago se constituye como una estructura que las representaciones imaginarias adquieren en la mente de las personas (en ella está implicada la afectividad, utilidad, beneficios, etc.) y el sistema, es la aplicación de esta imagen mental en la cotidianidad (por ejemplo los productos de primera necesidad).

Con todo ello, podemos concluir que la Imagen Corporativa es la representación mental de una organización en un determinado público, y que en ella están inmersas las percepciones (con sus filtros subjetivos) y las experiencias directas que este público tiene con la organización. Asimismo, como lo diría Joan Costa (2009:100) esta Imagen Corporativa no es una imagen única para todos los públicos, ni tampoco es fija e inamovible.

3.4 Reputación Corporativa

Según estudios recientes de Paul Capriotti (2009), el término Reputación irrumpió notoriamente en la investigación de la Comunicación Corporativa desde hace más de una década, sin embargo no existe un acuerdo que contribuya en su delimitación conceptual. En los primeros conceptos se evidenciaba el enfoque económico, luego

estratégico, de marketing, organizacional, sociológico y contable. Básicamente se distinguían conceptos desde dos enfoques: el práctico y el teórico.

Es claro, que estas ramas académicas evidenciaban la importancia que le rendían al significado de la Reputación Corporativa, como un espacio de análisis e investigación multidisciplinar, esto -como lo dijere Capriotti- al margen de que su dispersión en la definición impidiera desarrollar una gestión eficaz de ésta en el campo de análisis (Capriotti 2009:93).

Dentro de las investigaciones realizadas por el autor, menciona que tres de cada cuatro sujetos que habían investigado sobre este término se encontraban de acuerdo con respecto a que la definición académica de reputación no era suficientemente práctica (Capriotti 2009:93). A su vez, este concepto de reputación era relacionado por unos autores como un fenómeno afectivo, por otros como cognitivo y alguno lo consideraban como ambos. Además, en ésta delimitación conceptual se le vinculaba constantemente con el concepto de imagen.

Para Capriotti, todas estas cuestiones han complicado la noción de lo que es en realidad la Reputación Corporativa, pero no han impedido, su importancia y desarrollo en los últimos años. Es por esto que se reconoce lo importante de establecer criterios generales que permitan el uso y aplicación de este concepto e identificar sus instrumentos tanto para el área académica como profesional (Capriotti 2009:94).

Por otro lado, desde la perspectiva de otro reconocido autor como Carlos Oviedo la Reputación Corporativa es el valor de la Imagen en términos financieros, pues refiere que actualmente esta imagen tiende a ponerse en valor, se cuantifica en sentido financiero, y que a esto se le reconoce como reputación (Oviedo 2002:46). Además, menciona que existen los estudios y rankings de reputación, que permiten mostrar a los empresarios e inversionistas cómo la imagen es un activo estratégico; asimismo, que toda inversión o esfuerzo en imagen puede traducirse en resultados económicos tangibles que conforma la reputación de una organización.

Joan Costa también relaciona a la Reputación con Imagen Corporativa, pero la considera que la buena reputación empresarial, no tiene un valor financiero sino, que es una extensión del concepto de buena imagen pública, sólo que no es tanto el carácter de “pública” lo que interesa mostrar a los stakeholders, sino sus particulares relaciones de confianza que estos tienen con la empresa (Costa 2009:23).

También, menciona que la reputación institucional o corporativa es un capital de confianza, de solvencia financiera y de solvencia ética y es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados (stakeholders y por extensión otros públicos) otorgan a la empresa (Costa 2009:110), pues para Costa la reputación es un componente particular que emerge de la Imagen global.

Es posible coincidir con él al reconocer que la Reputación Corporativa debe ser analizada desde el todo de la organización, sin embargo no es válido establecer que esto sea necesariamente denominado *Imagen Global*, pues ésta es mucho más significativa y determinada por las características particulares de la organización, y es importante que a la Reputación se la desligue de Imagen y comprenderla como un concepto mucho más complejo.

Resulta valioso de relacionar a la Reputación con un concepto basado en lo relacional y no sólo en la perceptibilidad, ya que según Joan Costa la gestión de la Reputación Corporativa es puramente directa, selectiva, personalizada y sobretodo ética, debido a que es importante que tanto la comunicación y la gestión con los públicos interesados sean eficazmente trabajados a través de las relaciones, pues ello afecta básicamente a la Reputación (Costa 2009:111)

Se ha considera oportuno, analizar a la Reputación Corporativa desde uno de los más recientes alcances en el análisis sobre ésta, a través de la investigación de Paul Capriotti, quien distingue dos acercamientos al concepto de la Reputación Corporativa a lo largo de los últimos años:

La Reputación: Concepto de Emisión

En este enfoque la Reputación es concebida como un activo intangible, que para lograr un beneficio en su relación con sus públicos debe ser gestionada y controlada directamente desde la propia organización. El significado es tácito en este enfoque, de manera que se le otorga a la propia organización la facultad de construir su reputación de acuerdo a sus capacidades y atributos. Con este enfoque se evidencia que el beneficio total recae en la misma organización, ya que una favorable percepción sobre sus productos o servicios conformaría el capital de la reputación, lo cual originaría una mayor fidelización y una mejor interrelación con sus diferentes públicos

Según Capriotti, menciona que algunos estudios⁹ consideraban a la reputación como una herramienta más al servicio de la organización, junto a la gestión del conocimiento, la comunicación corporativa, el patrocinio, las relaciones informativas, la comunicación interna, la gestión de la marca y el gobierno corporativo.

De otro lado, otros estudios señalaban que la reputación era un activo económico, como lo refiere el concepto de Carlos Oviedo, y, que podría ser construida a partir de una serie de acciones y reacciones hacia el entorno en el que las compañías están inmersas. Los defensores de esta postura comprendían que la reputación es consecuencia de una relación comprometida de la organización con sus públicos, y que cada organización puede gestionar su reputación directamente por medio de la gestión de su comportamiento y de su comunicación, tal y como Joan Costa refiere en su concepción de Reputación.

Entonces, de acuerdo a este enfoque la Reputación puede ser gestionada y orientada por la organización en función de sus objetivos. Sin embargo, con el pasar de los años los mismos autores que defendían esta postura fueron cambiando sus discursos al punto de reconstruir el concepto de reputación y derivarlo a la construcción dependiente del receptor (Costa 2009:95). Por lo cual, se concluye que este enfoque no es válido para su aplicación actual.

⁹ El libro de Justo Villafañe al que Paul Capriotti hace mención es: “La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas” del 2004.

La Reputación: Concepto de Recepción

Desde este enfoque, como lo presenta Capriotti, la reputación es un concepto que se asocia de manera directa a la representación mental que los públicos deciden tener con referencia a una organización, sea de manera consciente o inconsciente (2009:95). A esto es necesario añadir que, esta representación puede ser colectiva y que se fundamentan en las acciones que la organización realizó en el pasado seguidas de sus propuestas a futuro.

Dentro del estudio realizado por Capriotti -que incluye la revisión de una gran cantidad de autores- menciona que son incontables quienes aceptaron esta concepción de la reputación y su nuevo enfoque como constructo de recepción, ya que, este se enfoca en términos de valoración, juicio, evaluación y opinión a futuro (Capriotti 2009:95), es decir, la valoración de los atributos de la organización por parte de los públicos.

Además, otros autores (según Capriotti) la asumen como una percepción global del nivel en el cual una organización es estimada o respetada, concepciones que enmarcan a la reputación como un atributo general que evidencia el grado en el que los públicos externos ven a la organización, esta puede ser calificada como “buena” o “mala”, que es contraria a lo que algunos autores como Joan Costa (2009) se refería a ella solo como buena.

Otro de los factores que intervienen en la reputación concebida por los públicos debe ser la trayectoria, ya que este aspecto temporal confirma su formación a través de la consolidación de una organización en el tiempo, esto hace referencia al desenvolvimiento organizacional que se mide a lo largo de toda la historia de una entidad.

Es por ello, que resulta conveniente concebir a la Reputación Corporativa principalmente es un concepto nacido del comportamiento concreto de una organización, su sostenibilidad, y coherencia en el tiempo, que a su vez resalta la imagen corporativa y le otorga un carácter establecido ante sus públicos estratégicos.

Cabe destacar, que Paul Capriotti, considera que la evaluación de la reputación debe estar basada principalmente en experiencias directas de los públicos con la organización, y también a través de cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que suministre información con respecto a las acciones de ésta y le permita a sus públicos compararla con otras de su sector (Capriotti 2009:96).

Lo importante es que la reputación apele a valores como la autenticidad, la responsabilidad y la integridad, proyecten el compromiso de la entidad con sus públicos y al cumplimiento de estos. Es decir, que no sería trascendental referirnos a la mala reputación que puede evidenciar una organización, debido a que la Reputación Corporativa debe ser concebida desde los valores antes mencionados. Sin embargo, es inevitable reconocer que los públicos son quienes califican la reputación de una organización en base a la capacidad que tiene ésta para satisfacer los propios criterios económicos, egoístas y altruistas de los públicos, según lo manifiesta Paul Capriotti (2009:96).

En conclusión, la Reputación Corporativa tiene como su gran factor la mente de sus públicos, quienes estimarán el tipo de impacto que la organización ha logrado a lo largo del tiempo en ellos. Esto deja en un segundo plano la gestión directa de la organización sobre su propia reputación, como se tenía en concepciones iniciales, por lo cual la organización debe concentrar sus mejores esfuerzos en proyectar su trayectoria y atributos sostenibles en su historia, obteniendo así a través de la Reputación Corporativa beneficios que la favorezca y optimice.

3.5 Imagen y Reputación Corporativa

Debido a que la Imagen y Reputación son construcciones mentales en los miembros de los públicos, resulta imperativo reconocer e identificar sus diferencias, para estudiarlas en el campo de investigación con mayor precisión, es por ello se toma como referencia el estudio que Paul Capriotti realizó recientemente (2009) sobre las diferencias entre la Imagen y la Reputación Corporativa: Para esto, tomamos como referencia el siguiente cuadro:

Cuadro 12

Cuadro comparativo sobre los conceptos de imagen y reputación

CUADRO COMPARATIVO	
SIMILITUDES	
IMAGEN	REPUTACIÓN
1. Son conceptos de recepción. (elementos constructores: los individuos del público)	
2. Son construcciones mentales (percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirectamente– son asociadas entre sí y con la organización).	
3. Están en función de la conducta y de la información que reciben acerca de una organización.	
4. Se estudian las asociaciones, atributos, valores, expectativas, etc., que cada uno de los públicos tiene sobre las distintas organizaciones.	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Capriotti 2009.

En este cuadro podemos apreciar las semejanzas básicas que ambos términos significan, con lo cual resultaría difícil poder determinar el uso correcto de cada término en el desarrollo de cualquier investigación que las implique. Por otro lado también se identificó que ambas comparten el mismo proceso de conceptualización, para desarrollar mejor estos conceptos se muestra el siguiente cuadro comparativo: (véase la siguiente página)

Cuadro 13

Cuadro comparativo sobre los conceptos de imagen y reputación

ANÁLISIS COMPARATIVO* CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO		
TIPO DE CONCEPTO	IMAGEN	REPUTACIÓN
Concepto de Emisión	Herramienta para influir sobre los públicos	Herramienta para influir sobre los stakeholders*
Concepto de Recepción	Asociaciones en la mente de los públicos	Asociaciones en la mente de los stakeholders

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Joan Costa 2009.

En este cuadro comparativo es posible distinguir que la única diferencia hallada pueda considerarse los tipos de públicos a los cuales la Imagen y la Reputación van dirigidos, por ejemplo tenemos que la Imagen Corporativa se encuentra esencialmente destinada a los públicos externos de la organización, mientras que la Reputación Corporativa se enfoca en públicos específicos o estratégicos sean estos internos o externos como los stakeholders.

En vista de tal contexto, y de acuerdo a las conclusiones del mismo autor (Capriotti; 2009), ambos términos son muy compatibles, debido a que a ambos se les ha proporcionado criterios similares en su concepción general (construcciones mentales de los públicos).

A la Reputación Corporativa se le ha concebido en sus inicios como la idea de un esquema o percepción global de un objeto (producto, marca u organización) que englobe a todos los públicos Sin embargo, para Capriotti es muy cuestionable el hecho

* Considerados como los públicos estratégicos que la organización ha identificado tanto interna como externamente.

de querer unificar las múltiples asociaciones y diferentes públicos en una global valoración unificadora, puesto que cada público posee diferentes formas de valoración (Capriotti 2009:101).

De otro lado, se reconoce que en las décadas de los 60 y 70 los estudios sobre la Imagen Corporativa se encontraban en un campo de investigación muy importante, mientras que el término Reputación Corporativa no era muy usual en la literatura de comunicación y marketing de esos años. Por lo que, las primeras concepciones refieren en su mayoría a la Imagen Corporativa, y por ende le correspondería todo el privilegio de ser ésta quien se mantenga conceptualizada como tal, y goce de tales privilegios, más por el contrario se distinga a la Reputación Corporativa como un concepto independiente que le permita ser reconocida como tal sin comparaciones que complican su significado y aplicación.

Para ello, se ha considerado pertinente generar en base a criterios prácticos y conceptuales, formular un consenso de todos los valores distintivos de la Reputación Corporativa, que le permita ser diferenciada y analizada como parte de la Comunicación Corporativa, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 14
Cuadro diferencial sobre los conceptos de imagen y reputación

ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN GENERAL	
IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Un determinado público las construye a través de la:	
Representación mental sobre la organización en un determinado tiempo.	Representación mental sobre la organización teniendo en cuenta su trayectoria, complejidad e impacto social o comercial.

Fuente: Elaboración propia sobre la base del autor Joan Costa 2009.

Así conceptualizamos a la Reputación Corporativa como la representación mental de los públicos estratégicos, a través de la trayectoria histórica de la organización en su

conjunto, es decir, para que la Reputación de una organización pueda ser identificada y calificada debidamente debe cumplir con el análisis de ciertos criterios que la diferencien de la Imagen Corporativa, a la cuál como se desarrolló páginas anteriores, se la considerada como la representación mental que el público externo tiene con respecto al comportamiento de una organización, en un determinado tiempo. Puesto que, la Imagen que una organización posee no permanece a lo largo de la historia de la organización, sino que va cambiando, adaptando, modificando, valorando o desvalorando de acuerdo a la gestión de la Identidad Corporativa como punto central para la proyección de la Imagen.

Además, la diferenciación que se muestra en el cuadro, distingue los principales criterios por los cuales se orienta el análisis de esta investigación en base a los términos de Imagen y Reputación Corporativa. Para determinar el análisis de ambos primero se considera el tipo de públicos a los cuales va dirigido, la Imagen Corporativa va dirigida a todos los públicos externos de la organización, en ellos se identificará que imagen tienen sobre una parte del todo de una organización, es decir, el espacio o área de la organización a través del cual se buscará conocer a toda la organización (de manera representativa).

Asimismo, para analizar la Imagen Corporativa se toma en cuenta la temporalidad, lo que permite identificar el contexto nacional, cultural, político, social y económico en el cual se desarrolla el análisis. Mientras que en el caso de la Reputación Corporativa va dirigida a públicos estratégicos (que pueden ser internos), y debe ser analizada en base a la complejidad de la organización, es decir, considerando la función de todas las áreas que la conforman, y el recorrido histórico que tiene esta organización, así como el impacto que ésta tuvo, tiene y tendrá en lo social o comercial dependiendo del sector al que pertenece, en base a estos criterio puede calificársele como buena o mala.

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

En esta sección se describe los conceptos utilizados para el análisis de la imagen de la Policía Nacional a través de las percepciones que la ciudadanía tiene sobre ella, así como la importancia que tienen las Comisarías al ser la unidad básica de la Policía Nacional en su interrelación directa con la población y los derechos que poseen los ciudadanos al acudir a las dependencias policiales.

4.1 Percepciones sobre las organizaciones policiales: La Policía Nacional del Perú

Para desarrollar este punto es necesario tomar como referencia los siguientes conceptos, previa valoración y selección basada en el análisis de la imagen organizacional desarrollada en el capítulo anterior:

Paul Capriotti 1999: Imagen-Actitud. Representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa.

Joan Costa, 2001: Imagen Corporativa como un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos, en ámbitos como las comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa, donde la conducta y la trayectoria de ésta se hace evidente.

Carlos Oviedo, 2002: Reacción espontánea que tiene cada persona cuando se menciona el nombre de una compañía, atendiendo a sus propios intereses, a su visión de lo que es la corporación, y lo que dice por sus medios de comunicación.

Fernando Ramos, 2002: La representación mental que posee el público de una empresa y que depende de la simpatía de su personal, de la buena o mala calidad de sus servicios o prestaciones y no solamente de la que pueda fabricarse.

Justo Villafañe, 2006: La Imagen Corporativa comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y del arte, implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, y la conducta.

Paul Capriotti, 2009: Es una representación, estructura o esquema mental de asociaciones que un público asocia a un objeto (organización, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos, es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de cogniciones, emociones y pautas de conducta que poseen los públicos y con las cuales evalúan las cosas, personas u organización.

Joan Costa, 2009: Es una representación que siempre depende de la actitud del individuo en base a su atención e interés con respecto a la organización, pues es siempre subjetivada por las motivaciones, las expectativas, los estilos de vida, la cultura y el cuadro de colores por los que el individuo juzga aquello que percibe y experimenta.

En base a lo expuesto por autor, consideramos en primera línea que la definición de la Imagen Corporativa es la representación mental que el público tiene sobre una organización, la cual está compuesta por cogniciones, emociones y pautas de conducta que poseen los públicos y con las cuales evalúan a la organización, siendo así la imagen es una representación que siempre depende de la actitud del individuo en base a su atención e interés con respecto a la organización, pues es siempre subjetivada por las motivaciones, las expectativas, los estilos de vida, la cultura y por todo lo que el individuo juzga aquello que percibe y experimenta.

Del mismo modo, se precisa que para conocer la imagen preponderante de la Policía Nacional, es importante indicar que es un organismo público está dirigido y financiado por el Estado y se encuentra sujeto a otros organismos públicos, cuyos fines se unifican en el servicio a la ciudadanía sin distinción, esto los obliga a proporcionar una adecuada y equitativa atención al público, a quienes tienen como objetivo principal satisfacer (Informe de la Defensoría del Pueblo N° 142; 2009).

La Policía Nacional está constituida por miembros profesionalmente capacitados para dichos fines, cuya institución debe mantenerlos en un óptimo nivel de eficiencia acorde

con la necesidad de su público externo así como la búsqueda de estándares de calidad en cuanto a criterios de selección de personal, formación profesional y criterios de ascenso (Informe Defensorial 142; 2009), esto con la finalidad de proporcionar un servicio eficiente y eficaz.

De todo lo antes mencionado, resulta indudable indicar que la imagen de la Policía Nacional del Perú es un punto de estudio muy importante, así fue como Carlos Basombrío Iglesias el año 2005¹⁰, realizó un estudio cronológico de las percepciones de la población sobre la Policía Nacional, el Ministerio del Interior, y otras instituciones del 2001 al 2005. Este importante avance nos permite conocer la evolución de la percepción sobre la Policía Nacional a través de encuestas realizadas a 509 personas mayores de edad, residentes en Lima (incluye Callao y pueblos jóvenes).

Dicho estudio da como resultado que la imagen policial muestra signos de deterioro, ya que los calificativos de mala y de muy mala tienden a aumentar. Sin embargo, la población reconoce también que los recursos con los que cuenta la Policía son insuficientes para cubrir las funciones que tienen asignadas, ello evidencia la realidad de esta institución frente a la demanda de atención, lo cual también afecta la proyección de una imagen eficiente.

Según la evolución de los niveles de desaprobación y aprobación de la Policía Nacional desde el año 2001 al 2005, los niveles de aprobación fueron superiores en porcentajes considerables sobre todo entre Junio del 2003 hasta Agosto del 2004. No obstante, a partir de Abril del 2005 la tendencia empieza a decaer al punto que, por primera vez en cuatro años, son más los que desaprueban a la Policía que los que la aprueban. (Basombrío; 2005:126).

Asimismo, el estudio de Basombrío analizó la atención de las comisarías, en la que se indica que la población no percibe mejoras en el servicio, y por ello considera que el esfuerzo por convertirlas en el principal escenario de encuentro entre Policía y comunidad no sería efectivo.

¹⁰Carlos Basombrío Iglesias. “Percepciones, victimización, respuesta de la sociedad y actuación del Estado. Evolución de las tendencias de opinión pública en Lima Metropolitana 2001-2005”.

Así también, para Basombrío a diferencia de muchas otras policías del mundo, donde el problema fundamental es el abuso, en nuestro país es el de la corrupción, lo cual se ve reforzado por una encuesta posterior, que hiciera IPSOS Apoyo Opinión y Mercado S.A. entre Setiembre y Octubre del 2008, donde el cincuenta y tres por ciento de la población peruana considera que la Policía Nacional es la segunda institución más corrupta. Esto no está muy lejos de la actualidad, hoy en día la gente percibe que la policía aún es muy corrupta y que si no le disponen de algún dinero no podrán ejecutar su funciones de manera rápida o favorable.

Por otro lado, también el estudio de Basombrío se consultó sobre las virtudes que más reconocen de la policía, al que el público encuestado indicó el valor de entrega y sacrificio. Sin embargo, señala que resulta preocupante notar que la respuesta más alta y recurrente es la de quienes no le reconocen ninguna virtud.

En base a lo analizado a través de las tendencias identificadas por Carlos Basombrío resulta imperioso descubrir cuánto de estas tendencias se han encaminado hasta la actualidad y si concuerdan o no con la imagen que los usuarios de la División de Familia PNP- Huancayo perciben sobre la Policía Nacional a través de la atención brindada en dicha dependencia.

Por otro lado, se destaca también un Informe elaborado por la Comisión Especial de Reestructuración de la Policía Nacional del Perú en el 2002, en la cual se identifica las principales problemáticas que esta organización atravesó a lo largo de su existencia para identificar medidas concretas de solución. Este informe permite reconocer aquellos factores que pudieron generar en la población una percepción desfavorable para la Policía en la actualidad, entre estos hechos, destacamos las siguientes:

La militarización y alejamiento de la comunidad

Según el Informe de la Comisión Especial, debido a la lucha incansable de la Policía Nacional por erradicar los embates del terrorismo en nuestro país se reforzó una visión militar en su doctrina, a costa de muchas vidas, lo cual ocasionó que la Policía perdiera esa cercanía con la gente y sea percibida como una organización represiva.

La politización y subordinación a un proyecto autoritario

Según la encuesta realizada a los miembros de la Policía Nacional, para la elaboración del Informe, más del cuarenta por ciento de ellos opinan que en el Gobierno de Fujimori la situación de la Institución empeoró, ya que, como en otras instituciones públicas, se manipuló a la Policía para beneficiar intereses políticos y así facilitar la corrupción, lo que disminuyó la eficiencia en el servicio brindado a la población.

Sin embargo, cabe reconocer la abnegada y sacrificada labor que ha mostrado la Policía a lo largo de estos años, la lucha contra el terrorismo, contra la delincuencia y el narcotráfico.

Las deficientes condiciones de vida y trabajo del personal policial

De acuerdo al Informe de la Comisión Especial de Reestructuración, la Policía no fue una prioridad política ni presupuestal en la década de los noventa, por ende la infraestructura, las remuneraciones y acciones orientadas a proporcionar bienestar al personal policial y sus familiares no han sido las más favorables. Es así como, más del cincuenta por ciento de los Policías encuestados –según el Informe- no se sienten satisfechos en relación a sus ingresos. Todo esto propició la extensión de prácticas de corrupción entre los miembros de esta institución.

El inadecuado manejo de los escasos recursos

Según este Informe, pese a los bajos ingresos del personal, cerca de noventa y cuatro por ciento del presupuesto anual de la Policía Nacional se destina al pago de remuneraciones, y aunque hay demanda de la ciudadanía por más presencia policial, también hay mucha burocratización y desvío de recursos humanos a funciones accesorias, no hay gerencia moderna ni administración por procesos, duplicidad de estructuras y funciones, excesiva centralización y concentración de decisiones.

Falta de apertura a la comunidad y malas relaciones con gobiernos locales

De acuerdo al Informe de la Comisión Especial, como consecuencia de la militarización y las necesidades de un régimen que favorecía la corrupción, la Policía estuvo cerrada a la comunidad y hubo mucha desconfianza frente a las ideas y críticas de la sociedad civil y los medios de comunicación. A ello, señala también que se produjo un distanciamiento y constantes conflictos con las autoridades locales en labores de seguridad ciudadana, por ende hay poca participación de la comunidad en la definición y evaluación de prioridades para el trabajo policial.

La desconfianza de la ciudadanía en la PNP

Es importante destacar este análisis del Informe de la Comisión Especial de Reestructuración de la Policía Nacional, ya que señala que el resultado de todo lo anterior es la negativa percepción ciudadana frente a la Policía, además indica que la Policía Nacional se encuentra entre las instituciones del Estado más desprestigiadas y que menos confianza despiertan en los ciudadanos.

4.2. Importancia de las Dependencias Policiales: Unidades básicas de interacción

En cuanto a la importancia de las dependencias policiales, estas se destacan por lo fundamental de su trato directo con la comunidad, por ello se destaca el enfoque analizado por Paul Capriotti en el año 2009, en referencia a los niveles de la Comunicación Corporativa de la que tomamos como eje el nivel de la experiencia personal para comprender que las dependencias policiales son las unidades básicas de interacción entre la Institución Policial y la población.

Por ello, se considera como Capriotti describe la experiencia personal en un nivel que permite establecer un contacto directo de los públicos con las organizaciones, de manera que puedan experimentar por sí mismos si lo que la organización dice es lo que realmente es. Además, es importante reconocer que así cómo interactúan con una organización tienen la posibilidad de tener experiencias con otras organizaciones del sector, con lo cual pueden realizar comparaciones con respecto al servicio que brindan.

Es importante indicar que en este nivel es donde los públicos juzgan directamente a la organización sin intermediarios como los medios de comunicación masiva o las relaciones interpersonales, las percepciones del individuo están impregnadas por la interpretación que este tiene de la organización.

Cabe enfatizar que, la experiencia individual no es totalmente directa, sino que ella puede estar influenciada tanto por las interacciones personales como por las comunicaciones masivas, donde las informaciones que vertieron ambos pueden mediar o condicionar la interpretación del individuo (Capriotti 2009:52), de allí que también deviene la importancia del análisis de los principales medios masivos de comunicación a través de los cuales la población usuaria ha recibido algún tipo de información.

Este nivel de la Comunicación Corporativa es bidireccional, porque la organización y el público que interactúa con ella tienen la posibilidad de emitir y recibir mensajes en el momento de contacto. También es directa, puesto que, aquí no intervienen medios técnicos en la emisión y recepción de los mensajes, y finalmente es emocional, pues los individuos están muy implicados en la interacción (Capriotti 2009:52).

Así mismo, se considera el sub-nivel institucional, que es la interacción del público con una organización concebida como sujeto social, donde es posible que la propia organización propicie la interacción con los públicos a través de actos organizados, atención a las demandas, visitas programadas, lo cual forma parte de una interacción directa.

La información obtenida a través de este contacto directo o indirecto representa para el individuo un acercamiento importante con la organización y, por ello, le otorga un grado total de fiabilidad a sus interpretaciones. A esto es necesario añadir que el grado de implicación que los miembros de los públicos otorgan al momento de la interacción repercute considerablemente en la concepción de la imagen de la organización en la mente de estos individuos.

De lo mencionado, cabe indicar que esta dependencia especializada, constituye la cara más próxima y visible del Estado en su relación cotidiana con la población a la que

sirve, no solo representa al Sector Interior, sino de todo el Estado además de ser el punto de interacción llamada a dar respuesta oportuna y efectiva a los problemas de seguridad ciudadana tales como el Ministerio Público, el Poder Judicial y el Ministerio de Justicia (Informe de la Defensoría del Pueblo N° 142, 2009:17).

Del mismo modo, esta dependencia especializada se conforma como la unidad básica de la Policía Nacional y su servicio representa la culminación de la función policial en varios aspectos como calidad de atención, eficiencia, vocación de servicio, respeto, entre otros, ya que constituye un órgano básico de relación y atención a la comunidad.

Es por ello, que la Comisión Especial de Reestructuración de la Policía Nacional en su informe final, refiere que las dependencias policiales, en este caso especializada, es el primer punto de contacto entre la población y la Policía, y en algunas ocasiones el único rostro del Estado, sobre todo en las zonas más alejadas del país.

A partir de esto, se reconoce que el servicio policial brindado en esta dependencia cubre necesidades de protección a víctimas de violencia física, emocional, y sexual, actividades de acercamiento a la población, referidas a la prevención de la violencia, e investigación de denuncias policiales. Cabe destacar, que el servicio policial que brindan al ciudadano genera una relación de interdependencia entre la institución policial y el ciudadano, con lo cual se espera que sus demandas de atención sean cubiertas y satisfechas.

4.3 El derecho de las personas que acuden a las Dependencias Policiales

Uno de los aspectos que es imprescindible en la evaluación del servicio policial es la atención que presta la policía en esta dependencia especializada a los ciudadanos que recurren a ella, considerando que la razón de ser de esta institución policial es servir y proteger al ciudadano y a la comunidad, por esto el accionar policial está orientado a respetar y hacer respetar los derechos fundamentales de la población.

Por ello, la Defensoría del Pueblo considera que es importante el desarrollo de la ética profesional del personal policial, en conducta honesta, solidaria, pro-activa,

comprometida y justa, el cual facilita y legitima el cumplimiento de su misión, fortaleciendo su relación con la ciudadanía (Informe de la Defensoría del Pueblo N° 142; 2009:17)

Según el artículo 1° de la Constitución Política reconoce que el fin supremo del Estado Peruano es la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad. A partir de ello, todas las entidades, autoridades y funcionarios del Estado están obligados a servir a ese fin. En el caso de la Policía Nacional, el artículo 10° de la Ley de la Policía Nacional del Perú y la Ley N°27238, establecen que el personal policial debe sujetarse al Código de Conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en el que se impone el servicio a la comunidad y la protección de todas las personas contra actos ilegales, respetando y protegiendo la dignidad humana. Así también en el Código de Ética Profesional de la Policía Nacional, indica que el Policía tiene el deber de tratar con diligencia y ponderación a las personas, inclusive a los infractores de la Ley.

Con lo antes mencionado, se determina que el trato brindado por la Policía Nacional a las personas que recurren a las dependencias policiales debe caracterizarse por un nivel de atención respetuoso de la dignidad y los derechos de las personas. Ante ello, la Defensoría del Pueblo a través de su Informe Defensorial 142, considera que es conveniente que la institución policial modifique sus normas de atención a la ciudadanía, a fin de que construya un Protocolo Básico de Atención al Ciudadano que contenga:

- Principios, reglas y normas que regulen el servicio policial.
- Derechos de los usuarios con relación a los servicios policiales.
- Obligaciones y responsabilidades del personal policial.
- Procedimientos y servicios policiales que se prestan.
- Sistema de quejas y mecanismos de reclamos.

Cabe indicar que las personas que recurren a esta dependencia policial, son víctimas de delitos o abusos sexuales, quienes van en busca de justicia, protección y ayuda especializada. Según el Manual de Derechos Humanos aplicados a la función policial,

se indica que el trato que prestan debe caracterizarse por el respeto, compasión, beneficiar a los usuarios con los mecanismos de justicia y obtener una pronta reparación, informarlos sobre el estado de sus denuncias, proteger su intimidad y garantizar su seguridad, así también proporcionar ayuda psicológica o legal en caso de asesoramiento.

En este contexto, es indispensable considerar que los efectivos policiales dependen de la cooperación de las víctimas que acuden a esta dependencia policial, pues su aporte permitirá esclarecer el delito cometido y ejercer la sanción correspondiente, es por ello que su relación es muy importante, siendo de esta manera la Policía Nacional el primer punto de contacto con la víctima, y el trato digno y adecuado la prioridad máxima que le permitirá proporcionar un bienestar físico y psicológico a la víctima.

Así también, se destaca a través de la Constitución Política en el artículo 2° que toda persona tiene derecho ante la ley y nadie puede ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económico o de cualquier índole. Por ello, que el personal policial tenga el deber de respetar y proteger a la persona humana sin distinción.

La Policía Nacional a través del Manual de Derechos Humanos, reforzó esta ley indicando su compromiso con la protección de grupos considerados vulnerables, los cuales son:

- Los menores de edad, a quienes el personal policial debe atender y proteger rápidamente ante el abuso, maltrato físico, psicológico, o cualquier forma de explotación o violencia sexual. A su vez, ante la delincuencia juvenil, está obligado a desarrollar una serie de medidas especiales para prevenirla.
- Las mujeres refugiadas y desplazadas, son aquellas que han sufrido violencia política.
- Los adultos mayores, aquellas que tienen 60 o más. De ahí que la Policía deberá tratar a estas personas con especial cuidado en función a su edad.

- Comunidades nativas, campesinas y étnicas.
- Lesbianas, gays, travestis y bisexuales, a quienes la policía debe tratar con el mismo respeto que se brinda a cualquier otro ciudadano.
- Personas que viven con VIH – Sida.
- Trabajadoras y servidores sexuales.
- Desplazados internos, que se caracterizan por carecer de servicios básicos y sufrir de discriminación y abandono.
- Las personas con discapacidad, a partir de ello que las instalaciones debe ser adecuadas para que ellas puedan tener fácil acceso a sus áreas y ambientes con señalizaciones apropiadas.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DEL CASO

En este quinto capítulo se describe los antecedentes que hicieron posible la creación de la Comisaría de Mujeres en el Perú, que posteriormente sienta las bases para la ahora denominada División de Familia de la Policía Nacional del Perú con sede en Huancayo. Así también, se detalla la organización de ésta, su misión, visión, funciones, y relevancia en el desarrollo social de esta ciudad.

5.1. División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo

5.1.1 Historia de la División de Familia de Huancayo

Para conocer el marco histórico de la División de Familia PNP – Huancayo, es necesario que se reconozca su estrecha relación con la implementación de las Comisarías de Mujeres en el Perú, debido a que esta dependencia policial se inició como Comisaría de Mujeres de Huancayo en 1994 hasta que el 02 de junio de 1998 se la denominó la División de Familia PNP - Huancayo con RD. N° 1694-88-DC/COAS.

Por este motivo, se hará un recuento de las principales razones por las cuales la División de Familia PNP – Huancayo fue creada como organización a partir del contexto histórico, político y social por la que atravesaba el país a partir de los años 70, que permitió a pesar de los gobiernos dictatoriales de esos años¹¹, se respondiera asertivamente con la institucionalización de los derechos de la mujer, que abrieron campo para la consolidación de movimientos feministas, piezas claves para la promoción e implementación de las Comisarías de Mujeres a nivel nacional.

Es así como en 1974 se creó la Comisión Nacional de la Mujer Peruana (CONAMUP)¹² que fue una de las primeras instituciones del Estado creada en busca de

¹¹ Caracterizada por dos gobiernos dictatoriales del general Velasco Alvarado (1968 – 1975) y del general Morales Bermúdez (1975 – 1980).

¹² Según el estudio “Mapeo de las Comisaría en el Perú” esta iniciativa desactivó posteriormente, en el gobierno de 1976 para dar paso a otra institución dedicada íntegramente a velar por la mujer en la familia: el Instituto Nacional del Menor y la Familia (INAPROMEF).

resolver la problemática femenina en el país, para ello requirió de grupos de apoyo identificados con el problema, y de esa manera se estableció lineamientos que impartieran justicia a las demandas de ayuda a la mujer.

La instalación de la Asamblea Constituyente en 1978 promovió una Constitución Política donde se contempló de manera más clara los derechos de las mujeres. Por otro lado, los movimientos feministas brindaban iniciativas al Estado para que se reconozca, legisle, regule y cree políticas para garantizar una vida libre de violencia para las mujeres (Macassi y Yáñez, 2008).

En 1981 a partir del Primer Encuentro Feminista Latinoamericano y del Caribe-Colombia se identifica que el ámbito familiar es un espacio histórico de subordinación a la mujer, y se plantearon políticas públicas que promuevan la igualdad y la justicia, es así que surge la iniciativa para la creación de una delegación policial especializada. (Macassi y Yáñez, 2008).

Debido a que en las delegaciones existentes había carencias de espacios de atención especializados para la denuncia del maltrato, apoyo y asesoramiento de las víctimas de violencia, además se mostraban contraproducentes debido a que los derechos de las víctimas eran continuamente vulnerados en las comisarías por la actitud disuasoria del personal policial que propiciaba el abandono de los procesos (Macassi y Yáñez, 2008).

En 1986 se crea la primera instancia gubernamental a través de la Comisión Especial para los Derechos de la Mujer (CEDM), lo cual dio impulso a la creación de delegaciones especializadas, que brindarían un servicio especial para la demanda en violencia doméstica. Años después el Instituto Nacional de Planificación (INP), a través de la Oficina Nacional para la Promoción de la Mujer elaboró un Plan de Acción que formó parte del Plan Nacional de Desarrollo (1986 – 1990), entre las recomendaciones se encontraba la urgencia de crear Comisarías de Mujeres¹³ a nivel nacional, esto dio mayor soporte a las políticas para su urgente implementación en contribución al desarrollo social.

¹³ Denominación ya creada en Brasil en 1985.

Cabe destacar, que los antecedentes directos de la creación de este tipo de comisarías requería de una policía femenina dedicada a la atención de las mujeres, las que encontramos a inicios de la década del 70 donde hizo su aparición el personal femenino de la Guardia Civil, fue este grupo de mujeres policías quienes propusieron a su comando institucional la idea de desarrollar labores específicas que tuvieran una proyección social efectiva hacia la comunidad. (Estremadoyro, 1993).

Es así como, en 1978 se autoriza la creación del “Centro de menores y comisaría de mujeres de la guardia civil de Lima Metropolitana”, en esta dependencia se efectuaban registros de mujeres detenidas y también se albergaba adolescentes abandonados, extraviados y se los custodiaba en caso hayan cometido infracciones a la ley. No obstante, este modelo solo duró un año, ya que, en 1979 las autoridades dispusieron se le cambie la denominación a “Centro Preventivo de la Guardia Civil para mujeres” y otras organizaciones entre las que se encuentra DEMUS¹⁴, quien brindaba acompañamiento psicológico.

Otros de los aspectos que contribuyeron a la creación de la primera comisaría de mujeres, fue la reestructuración de la institución policial en 1988. El mismo año de la unificación policial se crea la primera Comisaría de la Mujer en el Perú el 17 de agosto de 1988, especializada en atender casos de maltrato físico y psicológico en las relaciones de pareja. Resulta importante resaltar que a pesar de que esta delegación surge meses antes de la unificación formal de las fuerzas policiales, su creación se relaciona con el proceso de cambio institucional, ya que el contexto de dicha reforma fue la necesidad de modificar la imagen policial¹⁵ y promover que la policía sea vista como referente de seguridad. (Macassi y Yáñez, 2008, 13)

A partir de 1990 y 1993 se abrieron nuevas Comisarías de la Mujer a nivel nacional, es así que existen Comisarías de Mujeres tanto en la ciudad capital del país como en otras ciudades, en Lima se cuenta con siete dependencias en: Lima Centro y Cotabambas,

¹⁴Estudio para la defensa de los derechos de la mujer.

¹⁵ Debido a que durante el periodo en que las fuerzas policiales se encontraban divididas en guardia Civil, Guardia Republicana y Policía de Investigaciones se generaron celos y disputas, que llegaban a generar enfrentamientos en las calles, lo cual ocasionaba el pánico y confusión en la población. Es por ello que debían superar las rivalidades y enfrentamientos que se generaban entre las tres fuerzas policiales, además requerían de una sola fuerza policial para la lucha antisubversiva.

Villa El Salvador, Canto Rey, Collique, Independencia y Callao. Mientras que en otras regiones encontramos Comisarías de la Mujer en Piura, Lambayeque (Chiclayo), la Libertad (Trujillo), Ica, Arequipa, Tacna, Cajamarca, Junín (Huancayo y Satipo), Ayacucho y Cuzco, Ancash (Chimbote), Moquegua y Huancavelica; cada cual pertenece a la Dirección Territorial Policial de su región (DITERPOL).

A partir de todo este recorrido histórico por el cual las Comisarías de Mujeres hacen su aparición en la escena social y nacional, la ciudad de Huancayo forma parte de esta disposición. La Comisaría de Mujeres de Huancayo fue creada en 1994, sin embargo, las funciones que la regían no solo contemplaban que esta institución este abocada a la defensa de la mujer sino del niño y del adolescente, por lo que posteriormente se le denominó la Comisaría de la Mujer, el niño y del adolescente (COMUNA), fue entonces que el nombre de esta dependencia policial comenzó su camino hacia lo que ahora llamamos la División de Familia, en la que considera como su función principal reivindicar los derechos de la familia, tomando mayor énfasis en los niños, adolescentes, mujeres y adultos mayores, brindando protección y ayuda a la ciudadanía¹⁶.

De estos cambios surge una pugna imperceptible en la mente de las personas que acuden a esta dependencia policial, donde su denominación de División de Familia constituida hace más de 10 años lucha con el nombre de Comisaría de Mujeres o COMUNA. Tal vez no existen inconvenientes en llamarla de una u otra forma si las personas reconocen cuál es la función de esta dependencia policial, sin embargo cabe hacerse la siguiente pregunta ¿Será apto que las personas puedan reconocer las funciones de una institución de la cual no saben el nombre?

Esta confusión perturba a quienes se dirigen a una organización pretendiendo conocerla y luego darse con la sorpresa que ya no tiene el nombre del cual ellos tenían referencia, esto provoca conflictos en la mente de los usuarios, ocasionando en algunos casos que impresión sea de inestabilidad. No obstante, otorgarle a esta dependencia policial el beneficio de un cambio favorable en su denominación requiere que se dé a conocer, es

¹⁶ Dato obtenido a través del Tríptico informativo brindado por la División de Familia el 2011.

decir se proyecte a la población y consiga de esa manera mantenerse en la mente de la gente con el nombre que lo identifique y diferencie.

5.1.2 Organización

La División de Familia de la Policía Nacional del Perú – Huancayo es una organización jerárquica, autoritaria, burocrática y de administración vertical. Cabe mencionar que al iniciar la investigación a este organismo de la Policía Nacional, se descubrió que ésta a pesar de los más de 10 años de instituida se hallaba en una reorganización permanente, debido a que los mandos superiores de la Policía Nacional realizaban continuos cambios en la jefatura. Es así que en los meses que duró la investigación, de junio a setiembre de 2011, los que estuvieron a cargo de la Jefatura de la División de Familia- Huancayo fueron cambiados hasta en tres periodos, lo cual complejiza el desarrollo sostenible de la División de Familia como organización, ya que las directivas establecidas por la jefatura anterior eran cambiadas o desestimadas por la entrante.

Es por ello, que la labor del último en asumir la jefatura causó un mayor impacto en referencia a los anteriores, puesto que, realizó un inventario completo de los principales documentos administrativos, descubriendo que solo se contaba de manera formal con la resolución de creación. Sin embargo, documentos que evidencien las principales características organizacionales como la Misión, Visión, Valores, Historia y Organigrama, no fueron debidamente gestionados.

A partir de ello, en el mes de agosto de 2011 se fomentó toda una reorganización donde se establezca de manera explícita estos documentos. Por esta razón, se precisa considerar que tanto la Misión como la Visión de la División de Familia PNP- Huancayo se desarrollaron dentro del periodo de esta investigación.

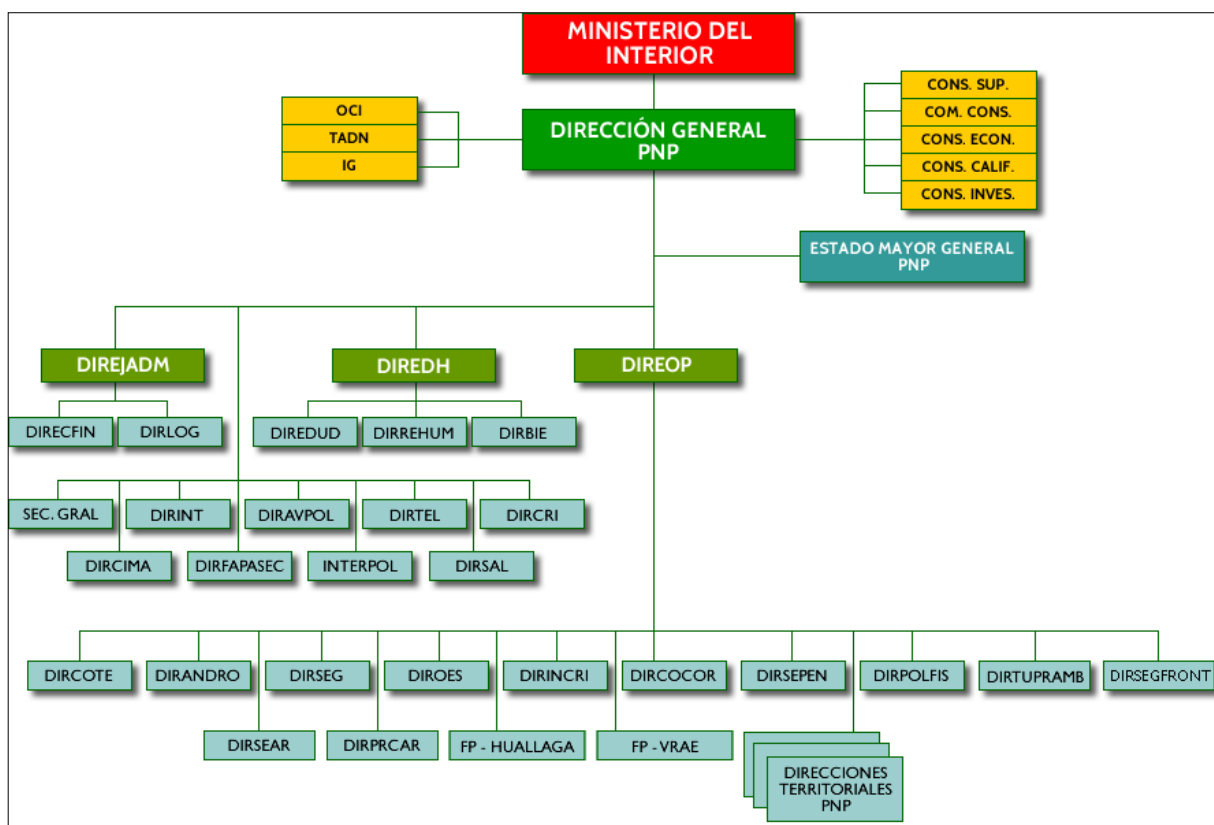
En la elaboración tanto de la Misión como de la Visión se mantuvo un cierto debate entre los miembros policiales que se encontraban participando del proceso, debido a lo que realmente significa presentarse como una organización denominada “División de Familia”, donde la población podría considerarla – a manera de comentario por parte de

un efectivo- como si su función radicara en dividir familias. Al complejizar el dilema por los términos usados por la institución policial para denominarla así, el Jefe de la División de Familia respondió que básicamente esto tiene su fundamento en las nominaciones asignadas por la institución a cada una de las áreas de acuerdo al rango jerárquico de la que forman parte.

Para comprender mejor este aspecto es necesario identificar qué posición ocupa la División de Familia PNP – Huancayo dentro del organigrama general de la Policía Nacional:

Imagen 3

Organigrama de la Policía Nacional del Perú



Fuente: Página web de la Policía Nacional del Perú.¹⁷

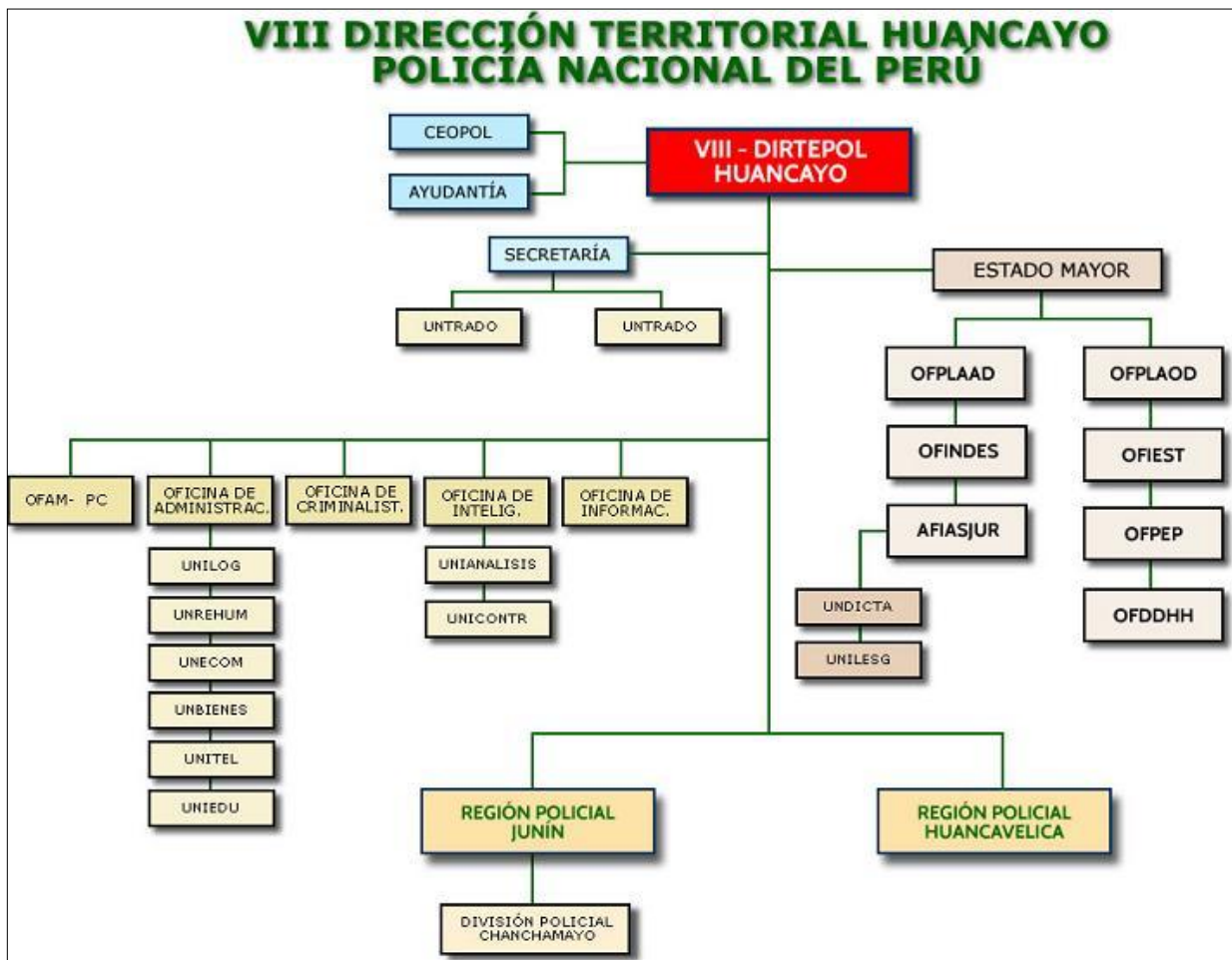
Como se aprecia en el gráfico, las principales áreas de la Policía Nacional luego de la Dirección General PNP y del Estado Mayor son las Direcciones como por ejemplo la

¹⁷ **Fuente:** Policía Nacional del Perú. Organigrama. Lima- Perú, 2011. Consulta realizada el 19 de marzo de 2012. <http://www.pnp.gob.pe/transparencia/organigrama.html#>



Imagen 5

Organigrama de la DITERPOL Huancayo



Fuente: Página web de la Policía Nacional del Perú.²⁰

Es así como la División de Familia PNP-Huancayo tiene como mando directo la Región Policial Junín de la VIII Dirección Territorial de Policía Huancayo. Del mismo modo, se muestra el organigrama de esta dependencia policial, en la siguiente imagen:

¹⁹Macassi León, Ivonne y Yáñez De la Borda, Gina. **Mapeo de Comisaría de Mujeres en el Perú**. 2008. Lima. Proyecto Acceso a la justicia para mujeres en situación de violencia: Estudio comparativo de las Comisarías de la Mujer en América Latina p.38.

²⁰**Fuente:** Policía Nacional del Perú. VIII DITERPOL HUANCAYO. Lima- Perú, 2011. Consulta realizada el 19 de marzo de 2012. <http://www.pnp.gob.pe/dirtepol/8dirtepol/organigrama.html>

Imagen 6

**Organigrama de la División de Familia de la Octava Dirección Territorial de
Policía (Huancayo)**



Fuente: Página web de la Policía Nacional del Perú.²¹

Aquí se puede apreciar que la División de Familia PNP – Huancayo, está compuesta por un departamento de administración, de investigación, de atención al público y de prevención. Dentro del departamento de atención al público se encuentran tres secciones: atención al público, comunicaciones y certificaciones. Es importante resaltar que el organigrama mostrado se estructuró oficialmente en el mes de agosto de 2011, durante el proceso de investigación, esto debido a que no contaban con un organigrama formal que permitiera el adecuado funcionamiento y administración de esta dependencia.

5.1.3 Misión de la División de Familia de Huancayo

Por ser propiamente un organismo altamente jerárquico la Misión que la División de Familia PNP – Huancayo muestra es principalmente la importancia de ser reconocida como una dependencia policial regida bajo el mando de su jurisdicción policial, debido

²¹ Fuente: División de Familia de la VIII DITERPOL (Huancayo)

a que, dentro de las instituciones policiales definirse como un organismo ajeno a éste es considerado una falta grave. Además, contempla las acciones fundamentales que rigen su comportamiento como organización.

“La División de Familia de la VIII Dirección Territorial de Policía con sede en Huancayo es una dependencia policial especializada en prevención, investigación de la Violencia Familiar en sus diferentes modalidades; así como la investigación de Delitos e infracciones donde se hayan implicados adolescentes y/o menores de edad y en agravio de estos. Cautelando de manera preventiva la integridad física y psicológica de ancianos, adolescentes y niños en situación de abandono.”²²

5.1.4 Visión de la División de Familia de Huancayo

Dentro de la Visión que la División de Familia proyecta es la de mostrarse como una organización que se posiciona efectivamente en su jurisdicción, también se presenta como una dependencia policial con un importante aporte social y un eficaz servicio.

“Ser la dependencia policial con mayor alcance local, coadyuvando al desarrollo familiar y social, fomentando una cultura de paz, mediante una eficaz labor de proyección social, donde prime el respeto de los Derechos del niño, niña y adolescente, a través de la calidad y calidez de nuestro servicio con una excelente atención a la sociedad.”²³

5.1.5 Funciones de la División de Familia de Huancayo

La División de Familia de Huancayo es un órgano especializado y sistemático encargado del planeamiento, organización, control y ejecución de actividades dirigidas a la protección, promoción, prevención e investigación de la violencia familiar, así como de la protección e investigación del niño, niña y adolescente en situación de maltrato o riesgo de su libertad e integridad personal, dentro de la jurisdicción aplicable

²² Fuente: División de Familia de Huancayo de la VIII DITERPOL (Huancayo)

²³ Ibídem

que cumple las funciones especificadas para este órgano, cuyo mando directo es la Octava Dirección Territorial de Policía del departamento de Junín²⁴

Entre sus principales funciones es la de promover actividades de orientación y protección a favor de la familia en especial a la mujer, niños y adolescente y ancianos. También es elaborar y participar en actividades que desarrollan entidades públicas o privadas encargadas de la promoción, protección, asistencia y/o rehabilitación de la niñez, adolescente y familia. A su vez, prevenir e investigar el comercio sexual, propiciar y participar en acciones a favor del niño, niña y adolescentes.

²⁴ Fuente: División de Familia de Huancayo de la VIII DITERPOL (Huancayo)

CAPÍTULO 6

RESULTADO DEL ESTUDIO

En este cuarto capítulo se analiza los datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados, a partir de los cuales se identifica la imagen de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo, desde la perspectiva de su público interno y externo.

6.1. Imagen de la División de Familia de Huancayo en los usuarios

Como se ha explicado anteriormente uno de los principales aspectos de la presente investigación es el análisis de las percepciones de los usuarios de la División de Familia PNP - Huancayo a través del contacto directo en su interrelación con los efectivos policiales que prestan servicio en esta dependencia. Y de esta manera identificar la imagen institucional que estas personas tienen con respecto a esta organización.

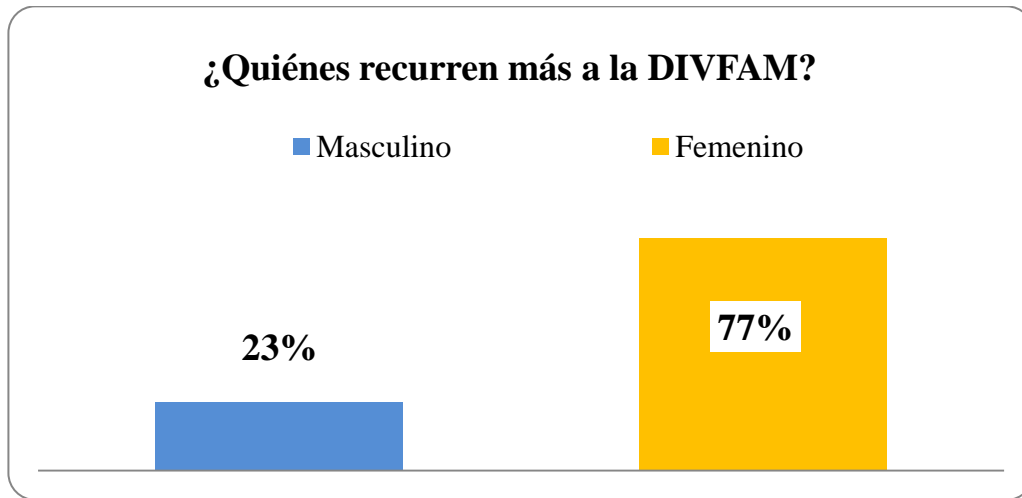
Para esto se analiza cada variable establecida de acuerdo al orden de la encuesta aplicada:

6.1.1 Características de los usuarios

Es de suma importancia conocer todas las características de las personas que recurren a la División de Familia de Huancayo, y cómo estas se vinculan considerablemente en el análisis de la percepción de los usuarios. A continuación, se describe las características de los encuestados, según los datos generales de estos.

a) Sexo

Gráfico 1

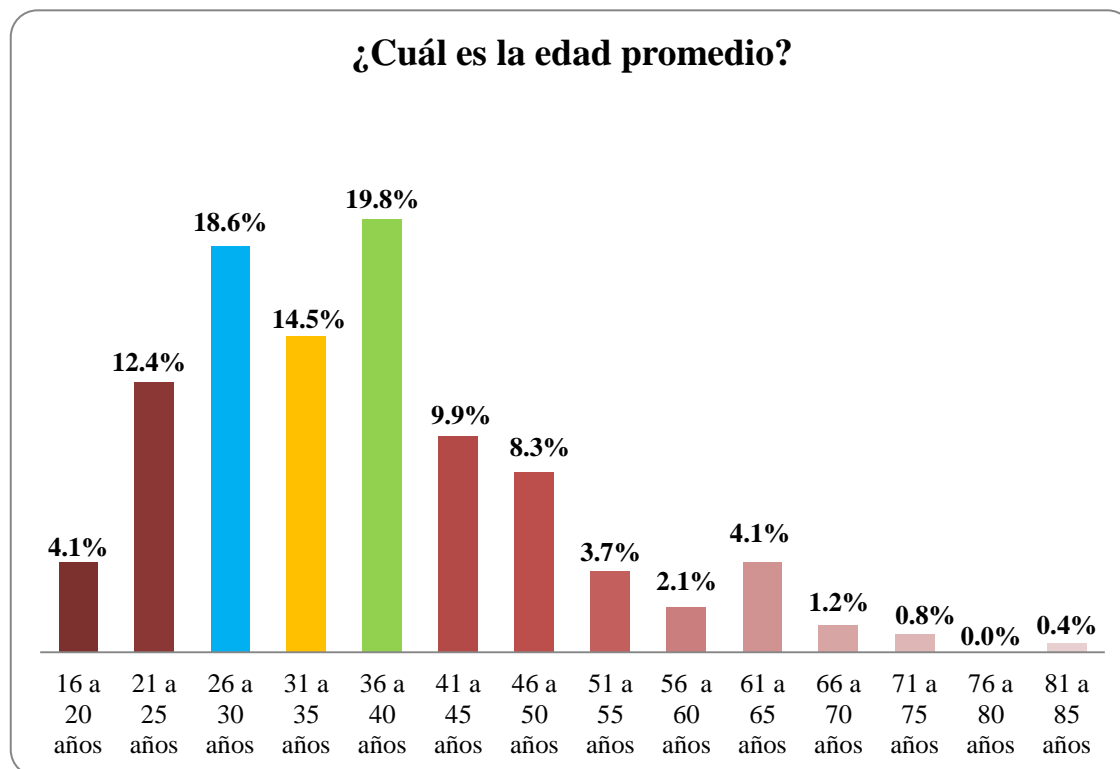


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Es notable que casi un ochenta por ciento de las personas que recurren a esta División sean mujeres. Sin embargo, más del veinte por ciento de los encuestados son hombres, ellos recurrieron a esta dependencia especializada con la finalidad denunciar ser víctimas de violencia familiar o para realizar trámites sobre la custodia de sus hijos. Algunos de ellos percibieron en el personal policial algo de incomprensión al presentar sus casos, pues refieren que se les increpaba sobre su actitud frente a sus esposas o cónyuges al permitir que fueran golpeados por ellas y esto de una manera generaba en ellos incomodidad al denunciar sus casos, pues reconocían el asombro que esto transmitía en los efectivos policiales. Por otro lado, detallaron que algunas policías femeninas mostraban cierto prejuicio con los hombres que denuncian o solicitan ayuda, ya que, según los encuestados, al ser mujeres siempre salen en defensa de su género y no se ponen en la posición del denunciante

b) Franja de edad

Gráfico 2

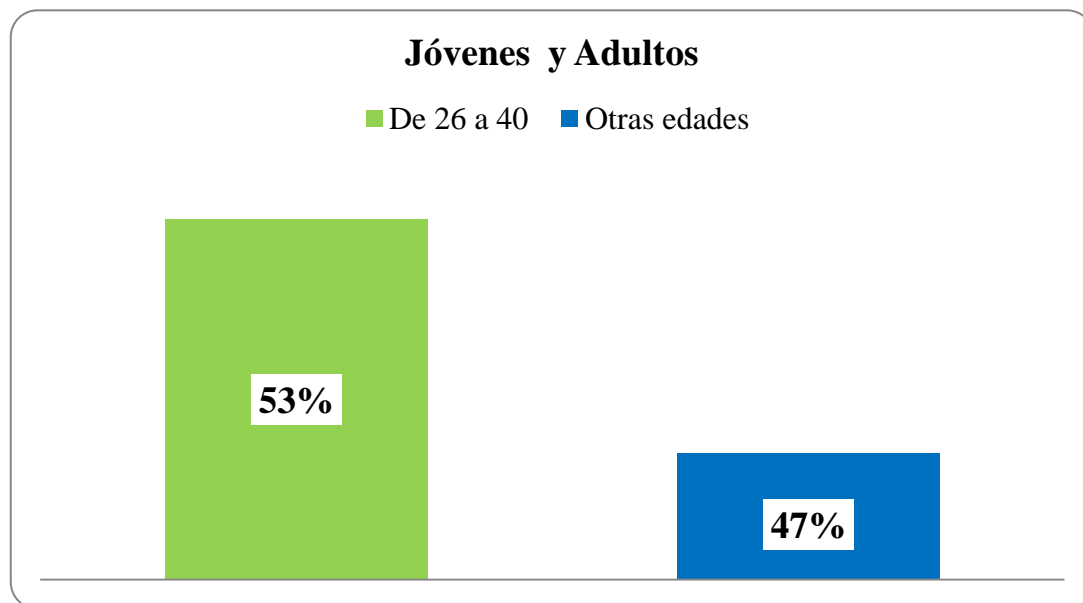


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

El veinte por ciento del total de personas que recurren a la División de Familia oscilan entre las edades de 36 a 40 años, un porcentaje similar de diecinueve por ciento lo conforman personas de 23 a 30 años. Las edades de 31 a 35 años conforman un quince por ciento. Mientras que un doce por ciento lo conforman personas de entre 21 a 25 años, así también un ocho por ciento lo representan personas de 46 a 50 años. Otras de las personas que deciden acudir a esta dependencia policial lo conforman son jóvenes menores de 20 años y adultos mayores de 65 años a más quienes solo representan menos del diez por ciento.

Grupo etario recurrente

Gráfico 3

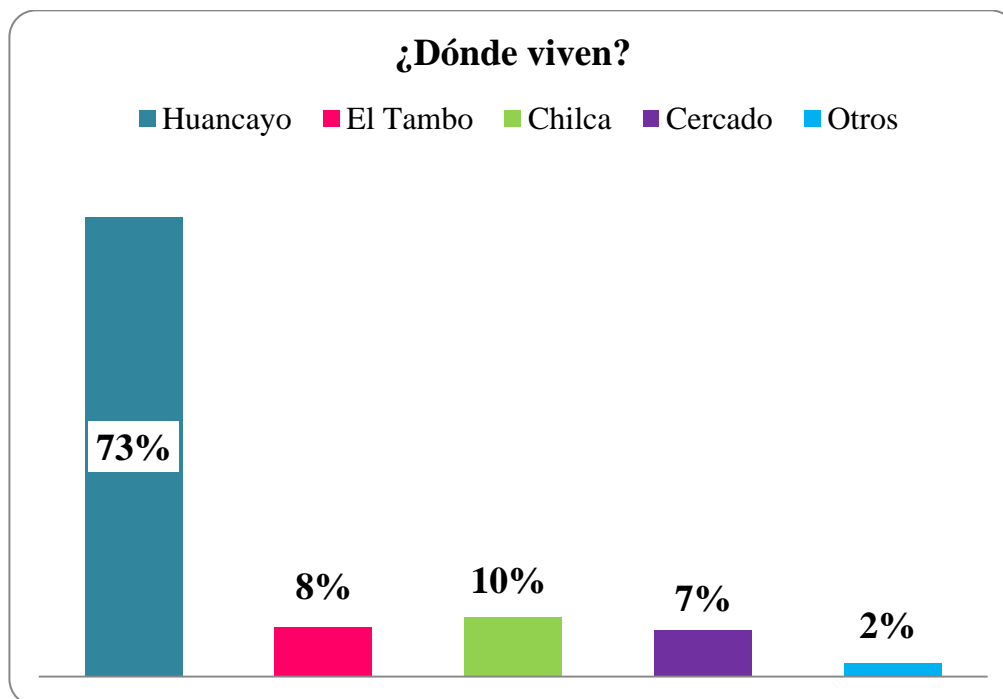


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

De las doscientas cuarenta y dos encuestas aplicadas más del cincuenta por ciento lo conforman jóvenes 26 años, y adultos de 30 a 40 años, quienes recurren a la División de Familia para solicitar atención, hacer uso de los servicios que ésta presta en cuanto a violencia familiar, sexual y psicológica.

c) Lugar de procedencia

Gráfico 4

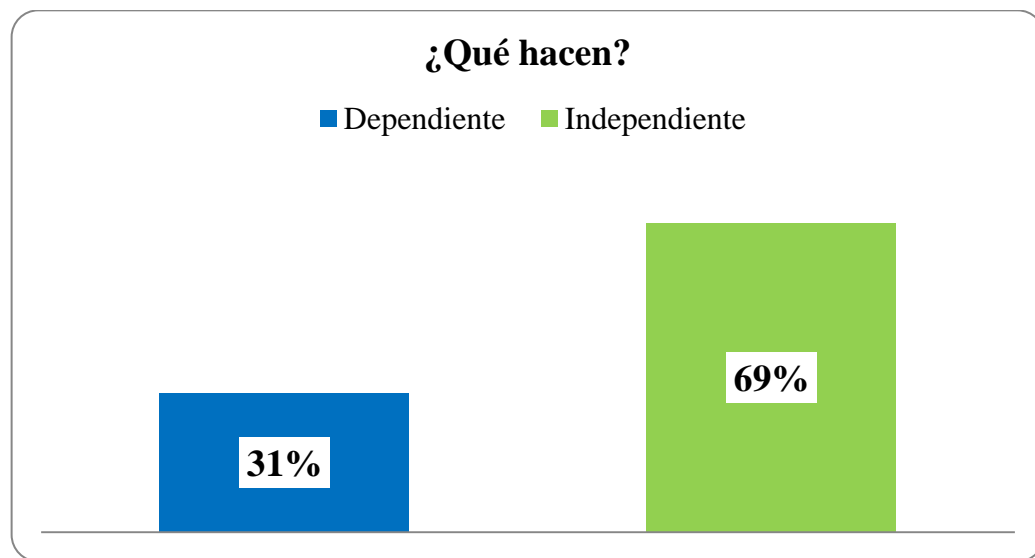


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Más del setenta por ciento de personas que recurren a la División de Familia provienen del distrito central de Huancayo, siendo El Tambo y Chilca los distritos de lo que menos acuden a esta dependencia, es probable que esto se deba a que en estos distritos las comisarías atienden los casos de violencia y muy pocas veces derivan los casos a la División de Familia, como también se puede presumir que la población de estos distritos no conozca esta dependencia especializada y prefiera dirigirse a otras entidades de apoyo como la DEMUNA o Centro de Emergencia Mujer – CEM, el cual también es atendido por alguna policías femeninas de la División de Familia destinadas a este proyecto. Por otro lado, solo un dos por ciento del total de encuestados provienen de otras provincias como Huánuco, Huancavelica, La Oroya y Lima, en este caso cabe hacer énfasis que existe mucha incidencia de violencia reportada en provincias, una de ellas Huancavelica, sin embargo solo algunas mujeres víctimas de violencia, pueden elevar su denuncia sin importar que esto implique efectuar un largo viaje, en vista que en sus lugares de origen no existe una organización de ayuda especializada.

d) Ocupación

Gráfico 5

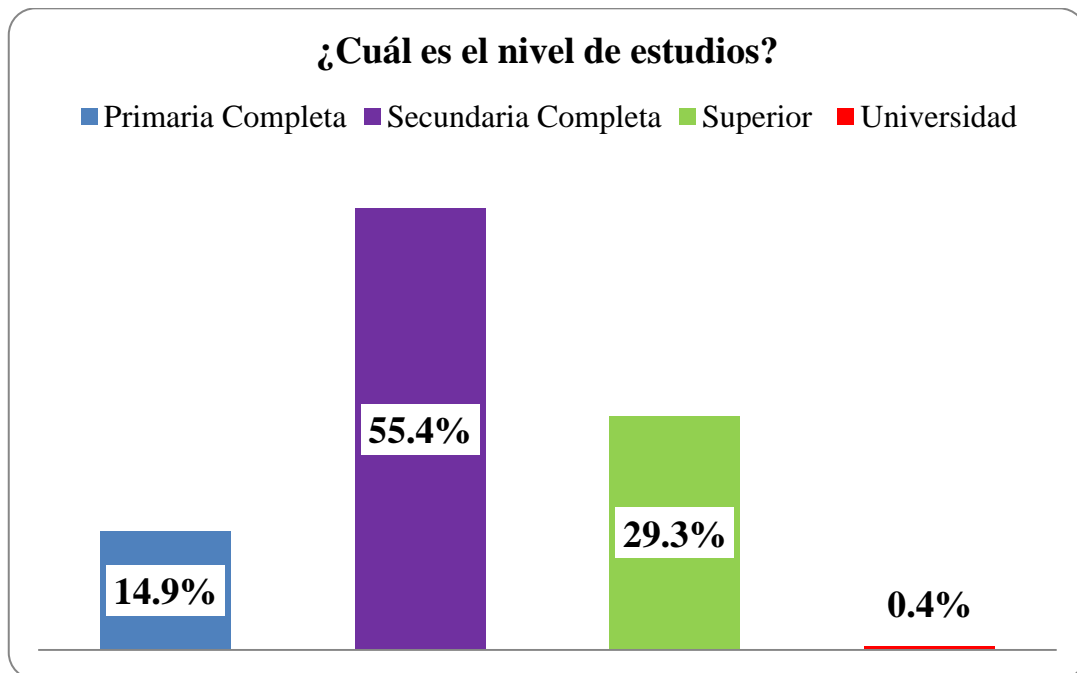


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Casi un setenta por ciento de los encuestados refieren tener un trabajo independiente, en su mayoría mencionan ser comerciantes y otros profesionales independientes. Mientras que un treinta y uno por ciento señalan ser dependientes, en las que se considera amas de casa, pensionistas y trabajadores de empresas o entidades públicas. Es indudable considerar que la violencia se filtra a toda clase social sin distinguir el tipo de ocupación que pueda tener la persona sea esta víctima o victimario, no obstante se identifica que la mayoría de las personas que recurren a esta División son comerciantes, personas que por el rigor de la vida y las escasas oportunidades de preparación profesional optaron por ser los impulsores de su propio empleo, ello es rescatable pero crea ciertos escenarios en los que la agresión física o verbal tome la forma de un medio por el cual puedan descargar sus frustraciones con quiénes comparten sus vidas, o de lo contrario sigan patrones de comportamientos que consideren normales.

e) Nivel de estudios

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

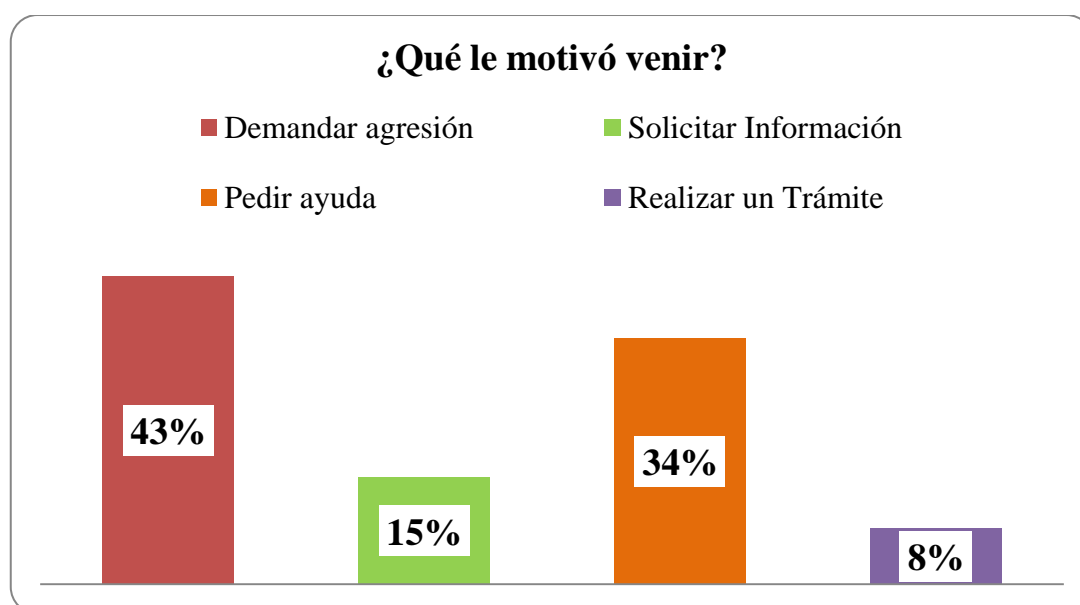
Más del cincuenta por ciento de los encuestados señalan tener secundaria completa, seguido de un veintinueve por ciento quienes indican haber culminado el nivel superior. Un quince por ciento lo conforman personas que alcanzaron la primaria completa. Del total de encuestados solo uno refirió haber culminado sus estudios universitarios. Es importante considerar en este cuadro lo frecuente que se hace para la sociedad formar familias culminando escasamente la secundaria, y lo recurrente que son en estos casos la violencia familiar. Es por ello, la importancia que esta División de Familia posee, en cuanto su rol preventivo, siendo imprescindible la vocación de servicio prestada a erradicar la violencia familiar, constituyéndose como uno de los principales promotores de la paz en colegios e instituciones educativas.

6.1.2 Resultados sobre la percepción de los usuarios ante el servicio prestado

Es importante considerar que en el proceso de atención policía-población intervengan una variedad de condiciones que la motivación, las necesidades de atención, las expectativas, las experiencias previas, el grado de empatía, amabilidad, confianza, y eficiencia, son factores primordiales para que las personas recurran a los servicios proporcionados por la Policía Nacional a través de esta dependencia especializada. Es más, el solo hecho de caracterizarse como una Policía Especializada en violencia familiar añade un nivel adicional a los factores antes mencionados puesto que las personas demandarán de ella ayuda oportuna, amigable, y transparente. Esto permite que la población víctima y el Estado, representado por la Policía, acerquen sus problemas, necesidades y soliciten ser escuchados y atendidos. Aunque no es grato considerar que el canal de esta motivación sea un hecho violento o en el mejor de los casos solicitar solo información, debe ser vista como una oportunidad por parte de la Policía de acercarse a la población y así construir progresivamente una imagen favorable.

a) Motivaciones

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

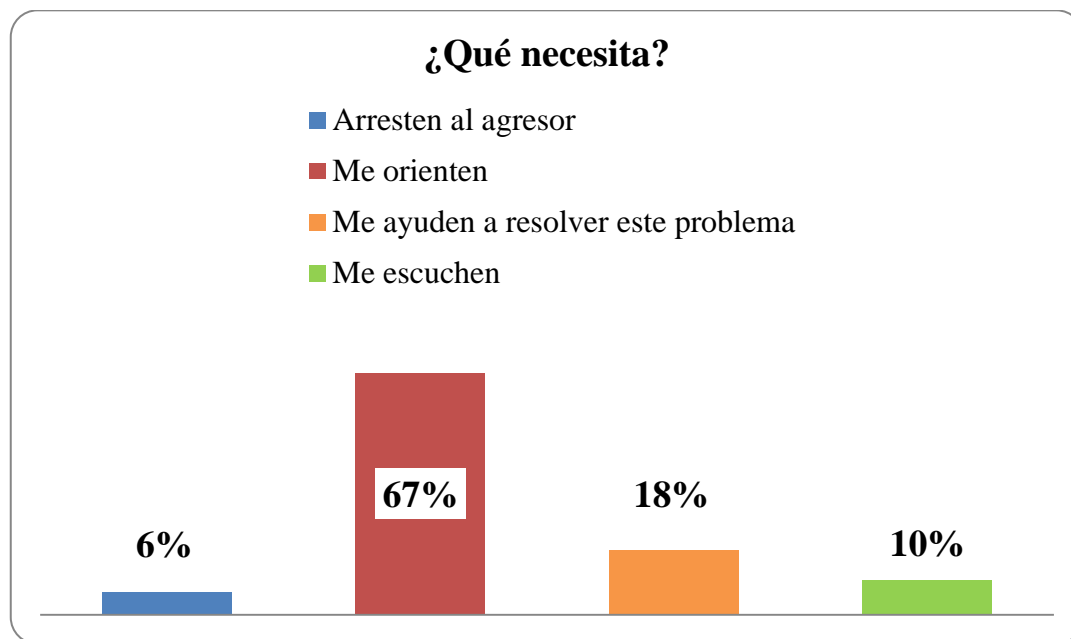
Cuarenta y tres por ciento del total de encuestados señala que la principal motivo por lo cual recurren a la División de Familia es demandar una agresión física o psicológica. Por otro lado, un treinta y cuatro por ciento manifiesta acudir a esta dependencia policial para pedir ayuda. Un quince por ciento señala que su principal motivación es solicitar información, mientras que solo un ocho por ciento manifiesta que recurre a la División de Familia de Huancayo para realizar un trámite.

En cuanto a las motivaciones que los usuarios tienen para recurrir a esta dependencia especializada, la principal de ellas es realizar una demanda sobre violencia, la mayoría de los casos es con respecto a la violencia entre cónyuges. Otra de las necesidades que les impulsa ir a esta organización es pedir ayuda, básicamente los usuarios desean saber cómo pueden tramitar una demanda o qué deben hacer frente a los actos de violencia que contemplan en su familia o vecindario. Con un porcentaje menor se encuentra el de solicitar información, esta solicitud contempla diversos temas desde consultas sobre el proceso de sus denuncias hasta los pasos que deben realizar si fueron víctimas de robo, esto en ocasiones estaba fuera del servicio especializado que brinda esta dependencia, y por ello eran derivadas a las comisarías distritales.

De otro lado, una cantidad mínima de encuestados solo requerían a la División de Familia para realizar un trámite administrativo, ya sea por ser denunciantes o denunciados. Con respecto a este caso es importante aclarar que las apreciaciones y percepciones vertidas por los denunciados no fueron consideradas dentro de esta investigación, puesto que, ellos se dirigieron a esta dependencia por una decisión condicionada. Sin embargo, se consideró sus opiniones de manera referencial, ya que, indicaban el nivel de atención que el personal policial tenía con respecto a los denunciados, por cuanto ellos refirieron que la atención no existía un mal trato, solo algunas actitudes feministas por parte de las policías mujeres, quienes en ocasiones tomaban la defensa plena de la demandante, y esto según los demandados no iba acorde con la atención imparcial que una organización del Estado debería brindar.

b) Necesidades de atención

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Con respecto a las necesidades de atención, un sesenta y siete por ciento de los usuarios encuestados requerían ser orientados, es decir, que se les indicara adecuadamente el proceso que debían seguir para sus respectivas solicitudes, así como una buena información, lo que significaba para los usuarios el periodo exacto del trámite. Por otro lado, la mayoría de ellos se mostraban muy necesitados de respuestas claras por parte del personal policial con respecto al motivo de la demora en sus denuncias, y otros necesitaban realmente conocer sus derechos y todo lo que implica ser víctima de violencia familiar.

Un dieciocho por ciento de encuestados, refirieron que su necesidad de atención radicaba en que el personal policial debía ayudarlos a resolver su problema, en este caso los usuarios no consideraron que se sigue un proceso de atención, el cual no depende directamente de la División de Familia, ya que este es uno de los canales de atención en casos de violencia familiar, y luego de establecer las denuncias estas deben ser debidamente investigadas y validadas por los juzgados de familia de la jurisdicción.

De otro lado, un seis por ciento de los encuestados refirieron que necesitaban que se arrestara al agresor, esto debido a que las personas percibían que la policía debía actuar

de manera inmediata ante cualquier acusación de violencia, sin embargo desconocían que para efectuarse un arresto inmediato debía contarse con indicios suficientes contra el demandado, frente a esto los usuarios percibían que el servicio brindado no era suficiente para atender sus necesidades.

Para la población la principal motivación de recurrir a la División de Familia PNP es el de interponer una demanda sobre violencia conyugal. Para ello esta dependencia especializada difunde de manera efectiva la problemática de la violencia familiar y todo lo que implica ser víctima de estos casos, con el fin de crear conciencia principalmente en las (os) agredidos y de esta manera ellas (os) puedan hacer efectivos sus derechos como personas y miembros de una sociedad.

Frente a esto, la División de Familia cuenta con un área especializada denominada “Sección de Proyección Social”, la cual tiene como principales funciones realizar charlas informativas en centros educativos, organismos sociales y juntas vecinales, sobre la problemática de la Violencia Familiar, así como realizar actividades sociales que busquen la mejora en la calidad de vida principalmente de niños y adultos mayores, esto en la mayoría de los casos con el apoyo de organismos sin fines de lucro.

Cabe indicar que para esta área se ha destinado a tres efectivos policiales, dirigidos por un sub-oficial de primera, quién también es titulado en psicología, el cual de manera personal proporciona ayuda psicológica a las personas que recurren a la División de Familia, esto a pesar de no ser directamente retribuido por su institución.

De otro lado, estas charlas se llevan a cabo de manera periódica, pues el mismo personal destinado va en busca de espacios comunicativos para realizarlas, cuando las instituciones educativas u otros organismos no las solicitan. Estas charlas son dictadas por el jefe del área, quien maneja la información y los procedimientos, cabe indicar que si bien las charlas conforman una alternativa informativa con respecto a los riesgos y la problemática de la violencia familiar, ello no significa que sean los únicos canales informativos que deben manejar.

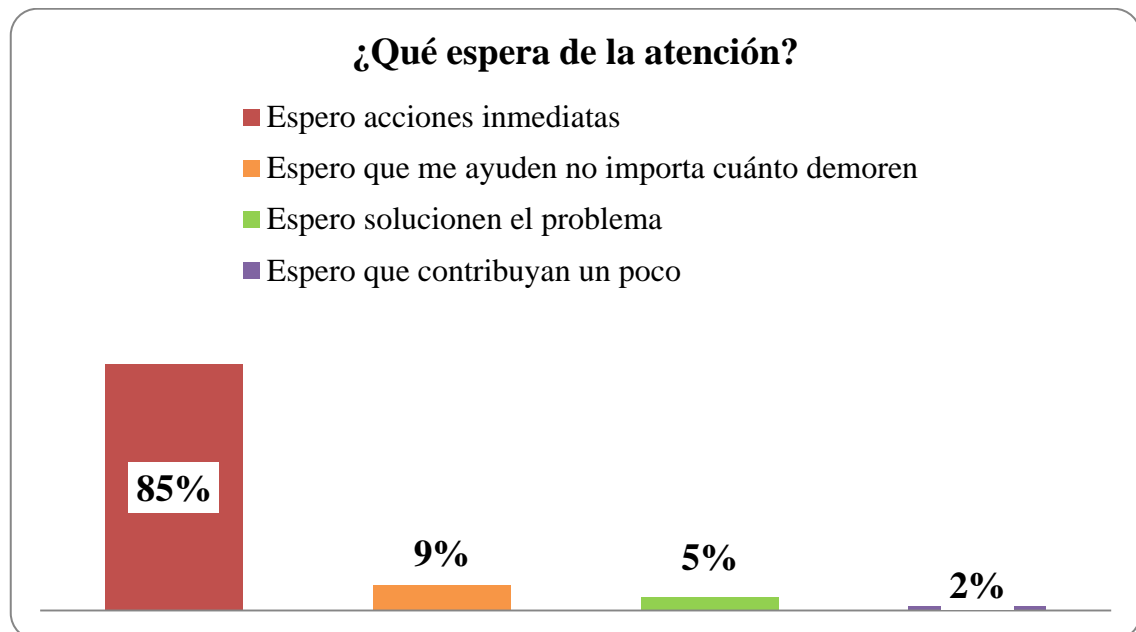
Casi al finalizar el periodo de investigación el área solicitó la emisión de trípticos informativos realizados por ellos mismos, ya que los volantes difundidos hasta ese periodo eran proporcionados por una organización no gubernamental de manera gratuita a través de un convenio establecido, se identificó que esto generaba incertidumbre en la población al momento de elegir a quién debían recurrir en caso de ser víctimas de violencia, pues los volantes proporcionados promovían a la organización más no a la División de Familia como un canal de ayuda. Esto los llevó a emitir sus propios trípticos²⁵, los cuales estaban destinados a ser difundidos en las charlas, y también a ser entregados a las personas que recurrirían a esta dependencia.

Con esto no solo se brindaría una información adecuada con respecto a la problemática de la violencia sino también al proceso que requería el denunciante conocer antes de realizar su solicitud. De esa manera, se buscaba generar en la población receptora una correcta y completa información sobre el servicio que brinda la División de Familia. Ante ello, cabe destacar que en el proceso de emisión de estos trípticos el área administrativa de la policía se mostró algo indispuesta, pues inicialmente consideraron que se produciría un gasto innecesario, no obstante el área responsable de la División de Familia, principalmente el jefe, ejerció presión para que esta solicitud pueda ser atendida.

²⁵ Ver apéndice 4.4: Tríptico diseñado por la División de Familia PNP – Huancayo.

c) Expectativas de atención

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

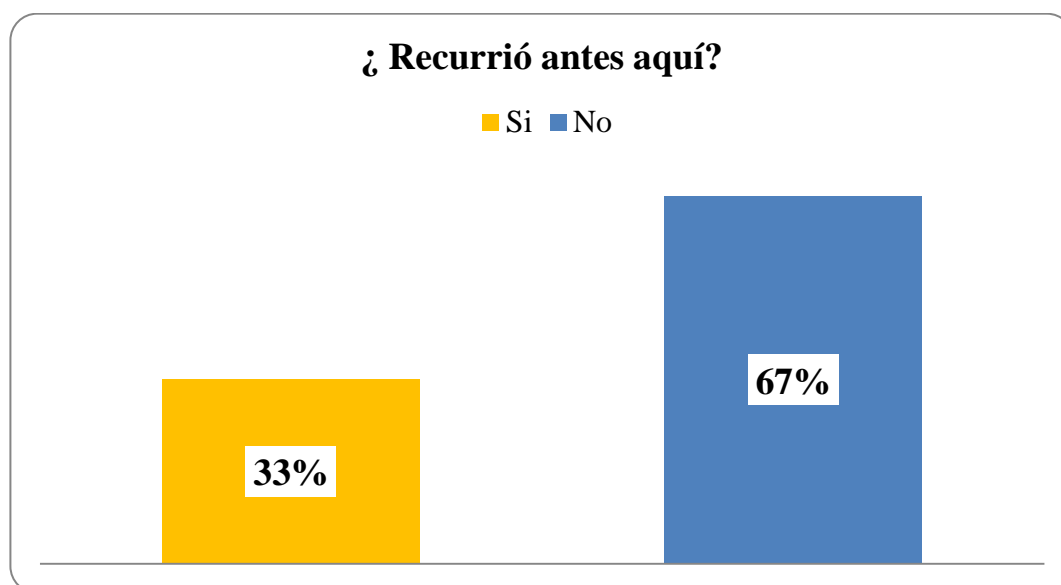
Más del ochenta por ciento del total de encuestados refieren tener como principal expectativa acciones inmediatas por parte de la División de Familia, mientras que solo un nueve por ciento consideran que ayudarlos sin importar la demora cubre sus expectativas. Un cuatro y dos por ciento señalan que esperan soluciones y que esta dependencia contribuya un poco en el proceso de su caso respectivamente.

Sobre la expectativa de atención, las acciones inmediatas son las que demanda el público por parte de la División de Familia en sus denuncias, esto indica que si la denuncia no es rápidamente gestionada por otras instancias como los juzgados y las fiscalías, organismos con los cuales la División de Familia debe coordinar, la policía no podrá cubrir esta expectativa en los usuarios, lo cual traerá consigo percepciones negativas en cuanto el servicio brindado por éstas. Cabe destacar que los efectivos policiales son conscientes de la demora en los procesos, sin embargo en muchas ocasiones esto no es debidamente comunicado a los demandantes, con la finalidad de brindar un servicio debidamente informado.

Por otro lado, solo un nueve por ciento de los encuestados considera que el hecho de ayudarlos cubre sus expectativas sin importar la demora que pueda producir, mientras un cinco por ciento percibe a la policía como el único medio a través del cual ellos pueden resolver completamente sus problemas, sin considerar que la violencia familiar implica el compromiso de las propias víctimas en respetarse y hacer valorar su derechos. Y solo un dos por ciento de los encuestados espera que esta dependencia especializada contribuya un poco en el proceso de su denuncia, considerando las limitaciones que ésta tiene en todo el proceso.

d) Experiencias previas con el servicio

Gráfico 10

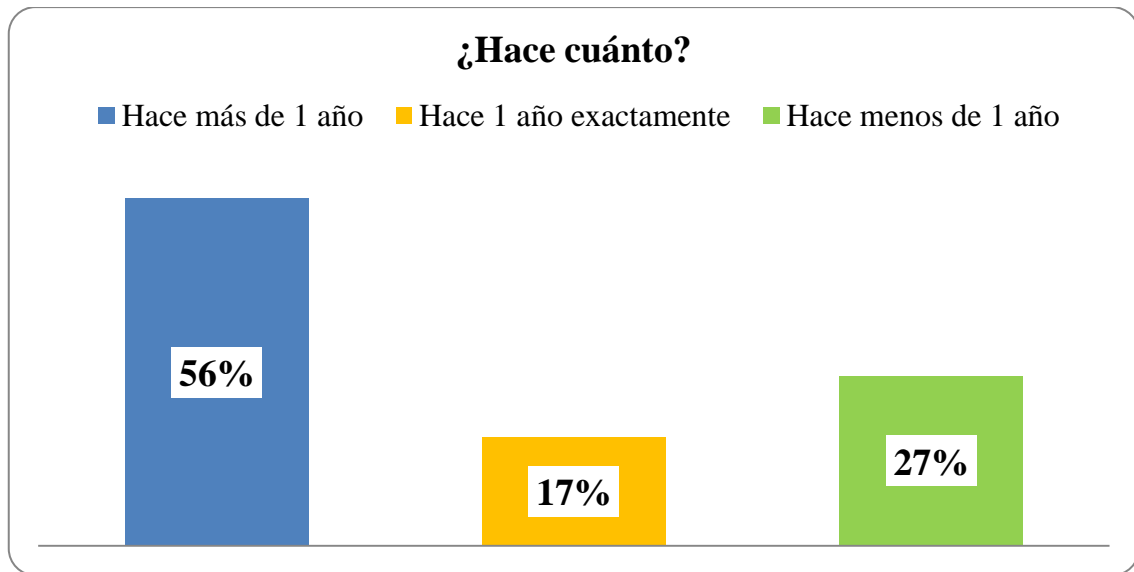


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Más del sesenta por ciento no ha tenido experiencias anteriores con el servicio que brinda la División de Familia, solo un treinta y tres por ciento señala tener experiencias anteriores en dicha dependencia policial.

De los cuales, se muestra que el tiempo transcurrido desde la experiencia anterior fue de hace más de un año.

Gráfico 11

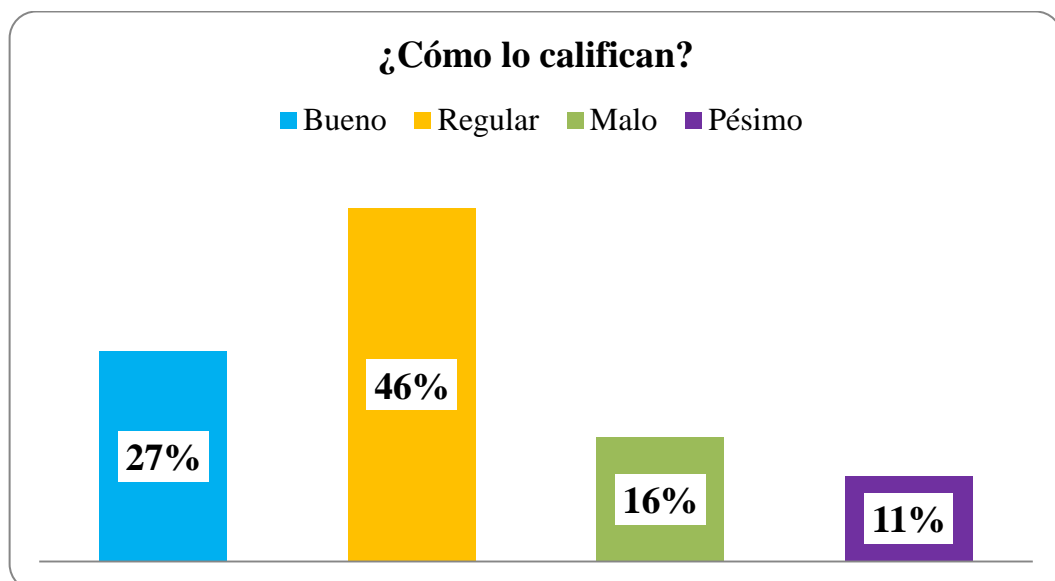


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Más del cincuenta por ciento de encuestados refieren haber tenido una experiencia anterior en la División de Familia hace más de un año, mientras que un veintisiete por ciento manifiestan que su experiencia fue en menos de un año. Solo un diecisiete por ciento señalan que fue exactamente hace un año.

Por lo que, en su mayoría califican al servicio brindado de regular.

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

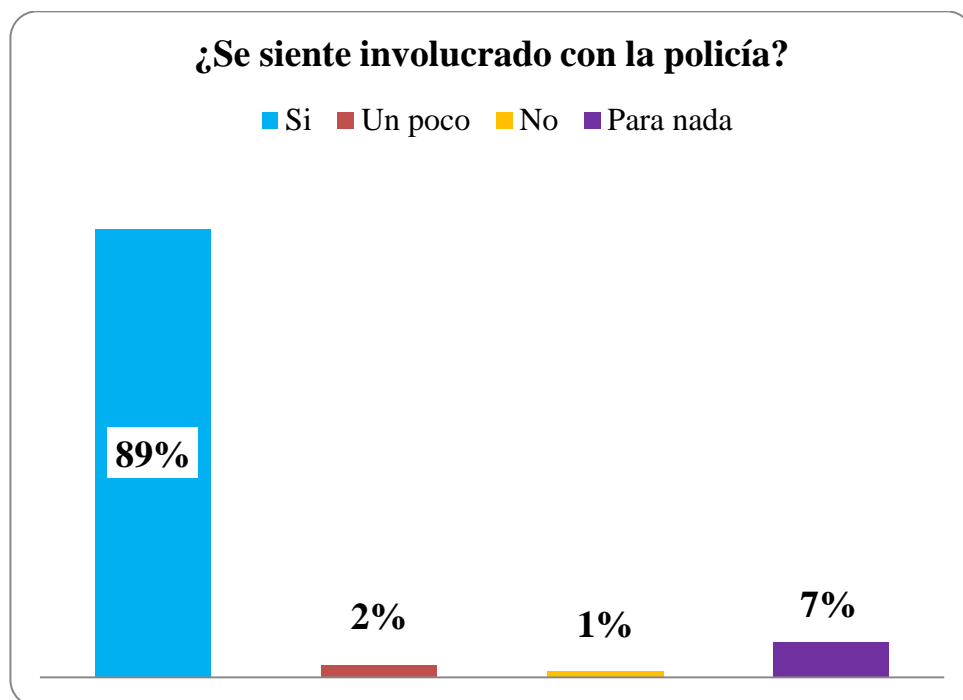
Un cuarenta y seis por ciento de los que experimentaron el servicio lo califican de regular, un veintisiete por ciento de buena, un dieciséis por ciento señalaron que fue una mala atención y solo un once por ciento indican que fue una pésima atención. Los servicios que brindó la División de Familia hace aproximadamente un año atrás fueron calificados por la mayoría de los usuarios como regular, pues refieren que a pesar de que no solucionaron su problema contribuyeron con brindarle información y orientación.

e) Grado de empatía

Es importante destacar en este punto que en la empatía van involucrados dos aspectos:

El **nivel de compromiso** es el primero, en este caso está determinado por el grado en que la población usuaria del servicio está involucrada con la labor de la policía, a lo que responde:

Gráfico 13



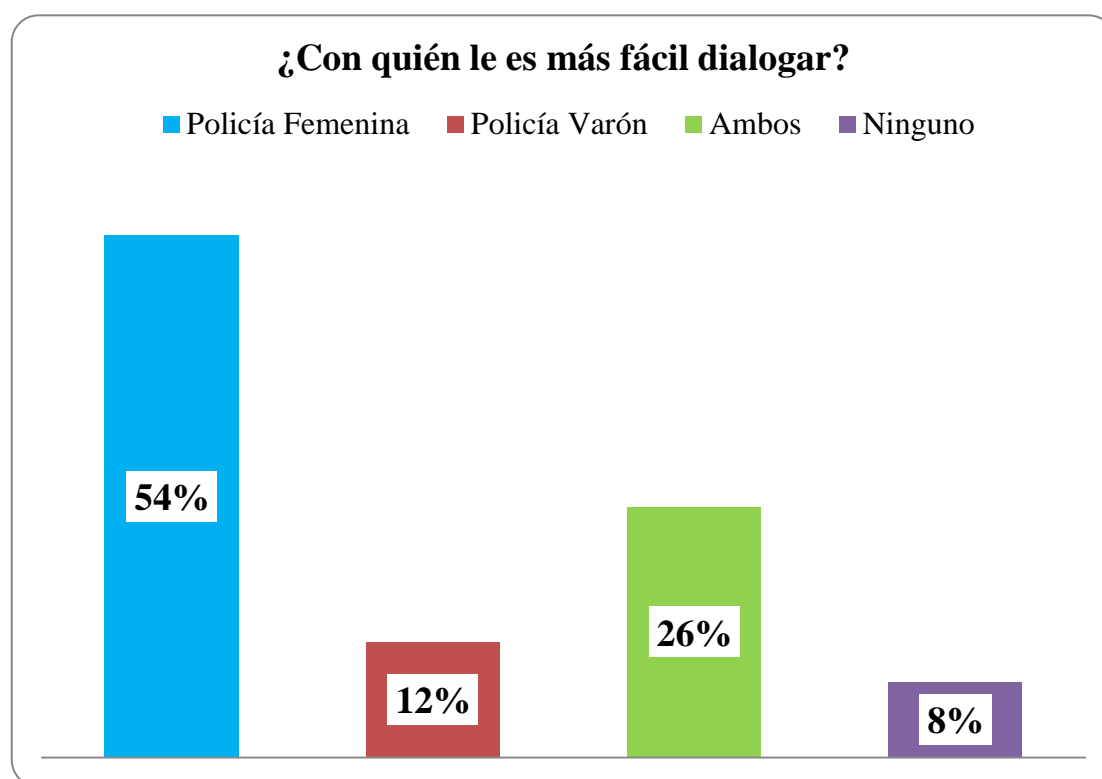
Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Casi un noventa por ciento de los encuestados se sienten involucrados en el servicio que presta la División de Familia a través de los policías, ya que manifiestan que tratan de

facilitar la labor que desempeña el personal policial, acatando los tiempos de atención y accediendo a lo que solicitan para atenderlo, en referencia a la compra de hojas bond. Es importante precisar que la mayoría de los encuestados no reconocían a la primera impresión el significado de la palabra “involucrar”, a lo que contestaban que sí, es por ello que se tomó por conveniente consultar las manera como hacían efectiva esa respuesta, solo algunos destacaban la sacrificada labor y la entrega al prójimo como aspectos con los que sí se involucran. Mientras que un siete por ciento del total de encuestados menciona que no contribuyen para nada pues no saben cuáles son las funciones de esta policía realiza. Por otro lado, el tres por ciento cree que el personal policial no necesita de su aporte, y el uno por ciento manifiesta que la “policía sabe lo que hace y por ende no se meten”²⁶.

Por otro lado, tenemos como segundo factor el **grado de afinidad** que la población tiene con el personal policial, diferenciado por género para definir sus repercusiones:

Gráfico 14



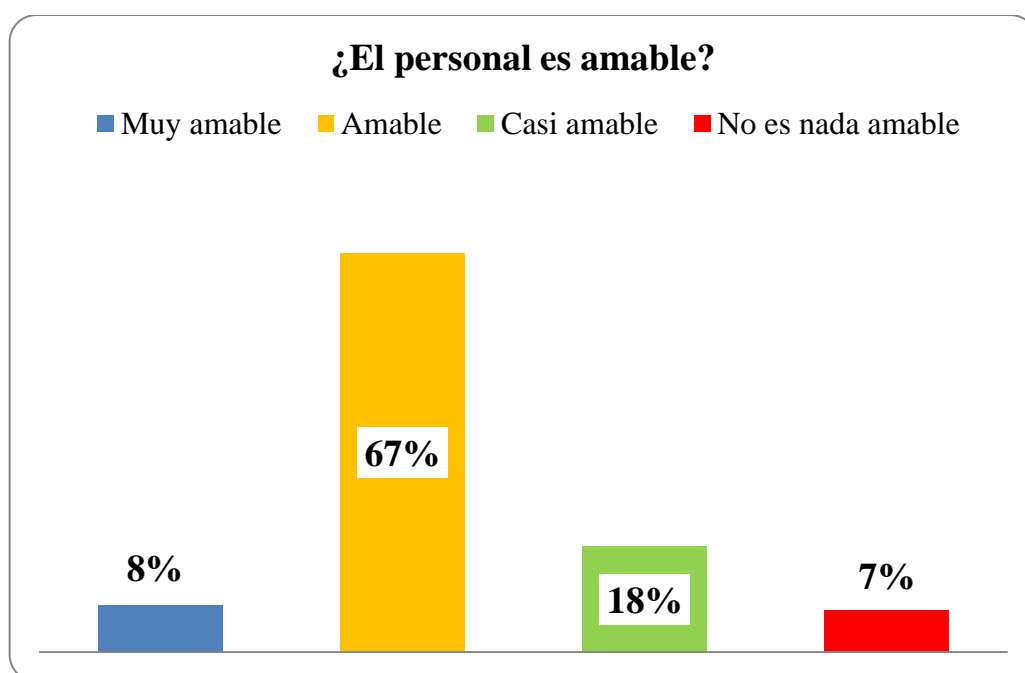
Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

²⁶ Cita textual de uno de los encuestados.

De lo observado, más del cincuenta por ciento de los encuestados señalan que sienten mayor afinidad para dialogar con la policía femenina, es sencillo definir que se da por el hecho de que la mayoría de mujeres son quienes van a recurrir a esta dependencia especializada, y por ende son proclives a contar sus pares para hacer sus denuncias. Sin embargo, si se suma el veintiséis por ciento que consideran que no importa el género sino la calidad de persona y el doce por ciento que manifiesta que es más fácil dialogar con un policía varón, hace ya un promedio de treinta y ocho por ciento de denunciantes o solicitantes que no vería problema si un policía varón asienta su requerimiento, esto es un logro que puede incrementarse según el nivel de profesionalismo con que este personal esté dispuesto a trabajar, además resulta imprescindible que la policía, sea cual fuere el género, se encuentre capacitada para establecer lazos comunicativos eficaces en un primer nivel, para así dejar en la mente de la población su disposición de servicio y empatía. De otro lado, existe un ocho por ciento que refiere no sentirse a gusto al diálogo con el personal policial sea este varón o mujer, ante ello lo antes mencionado hace énfasis, es decir, lograr que la población en un primer momento se sienta cómoda, escuchada, importante.

f) Nivel de amabilidad

Gráfico 15

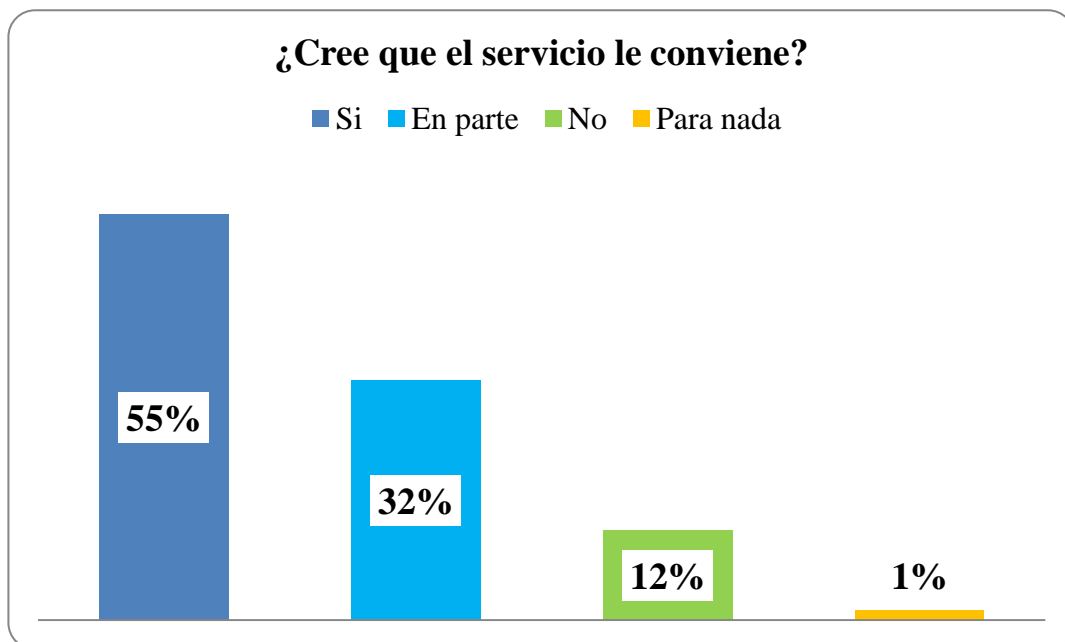


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Resulta importante destacar que más del sesenta por ciento y menos del diez por ciento de los encuestados refieren que el personal policial fue amable y muy amable respectivamente, este nivel de amabilidad contribuye favorablemente en la construcción de una imagen favorable en cuanto a calidad de atención y disposición de servicio para la Policía. Sin embargo, el veinticinco por ciento, que es la suma de quienes opinan que el personal fue casi y nada amable con ellos, repercute irreversiblemente en contra de la Policía, pues estos comentarios tienden a ser repetidos con mayor frecuencia en comparación de quienes opinan positivamente.

g) Conveniencia del servicio

Gráfico 16



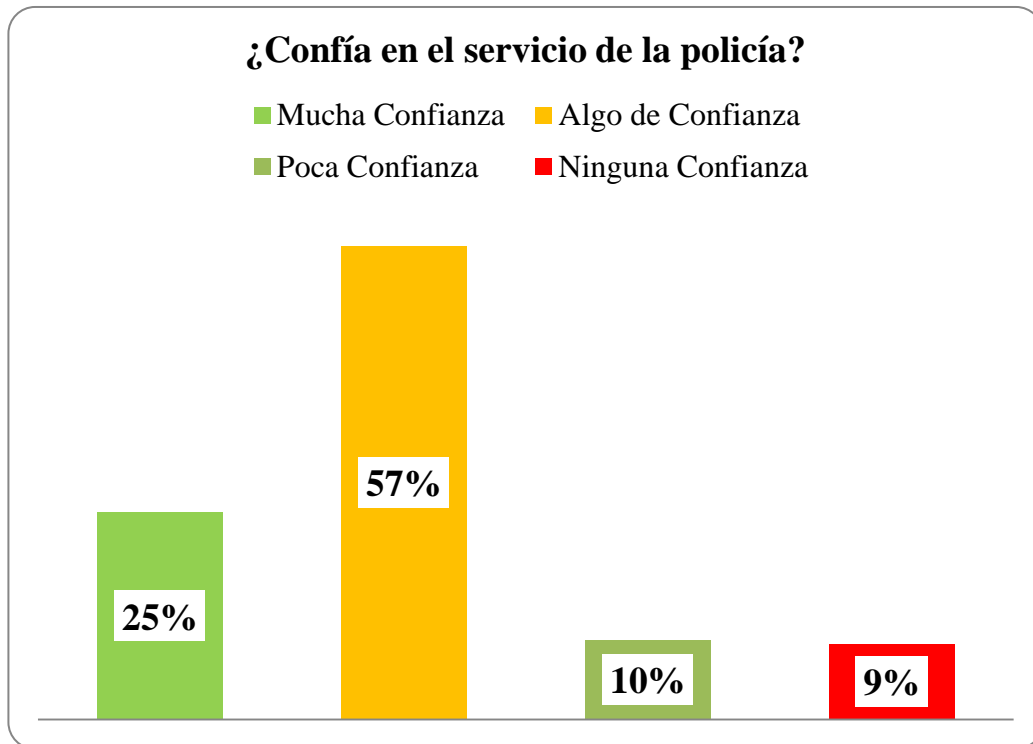
Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

De lo observado, el servicio es conveniente para más de cincuenta por ciento de encuestados porque reciben información y son orientados con respecto al proceso de demanda, un treinta y dos por ciento señala que les conviene el servicio que le brinda la División de Familia en parte, por la demora en la atención. Por otro lado, un doce por ciento considera que no es beneficioso solicitar ayuda en esta dependencia especializada, puesto que, el personal policial no brinda una adecuada información, y solo el uno por ciento de los encuestados considera que no es para nada beneficioso asistir a la esta dependencia policial, porque no recibieron una respuesta a su consulta y

fueron derivados a una comisaría, lo cual genera incomodidad y molestia, siendo la principal causa la falta de proyección de sus funciones a la población.

h) Confianza en el servicio

Gráfico 17

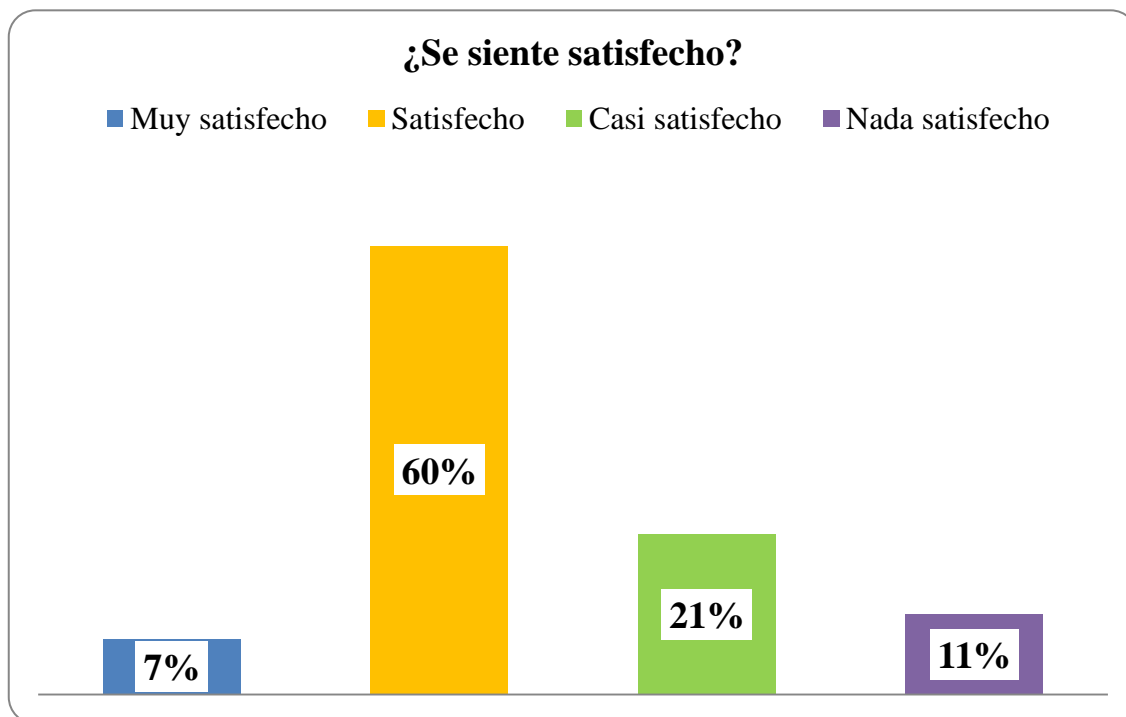


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

El nivel de confianza que la población usuaria deposita al servicio de la policía es relativa, ya que un cincuenta y siete por ciento de los encuestados refiere que este servicio le proporciona algo de confianza, pues manifiestan que es por su primera experiencia, mientras que otros no depositan su total confianza en el personal policial porque perciben que gran parte de ellos son corruptos, debido a los comentarios que escuchan a través de personas cercanas, o por los medios de comunicación. Solo un veinticinco por ciento de los encuestados refieren que tienen mucha confianza en este servicio, pues consideran que el hecho de recurrir a esta dependencia expresa su confianza en el servicio brindado. Por otro lado, un diecinueve por ciento de los encuestados, tiene entre poca a ninguna confianza en el servicio que brinda la policial nacional a través de la División de Familia, pues perciben que le personal es corrupto y que no tienen otro lugar para solicitar ayuda.

i) Nivel de satisfacción

Gráfico 18



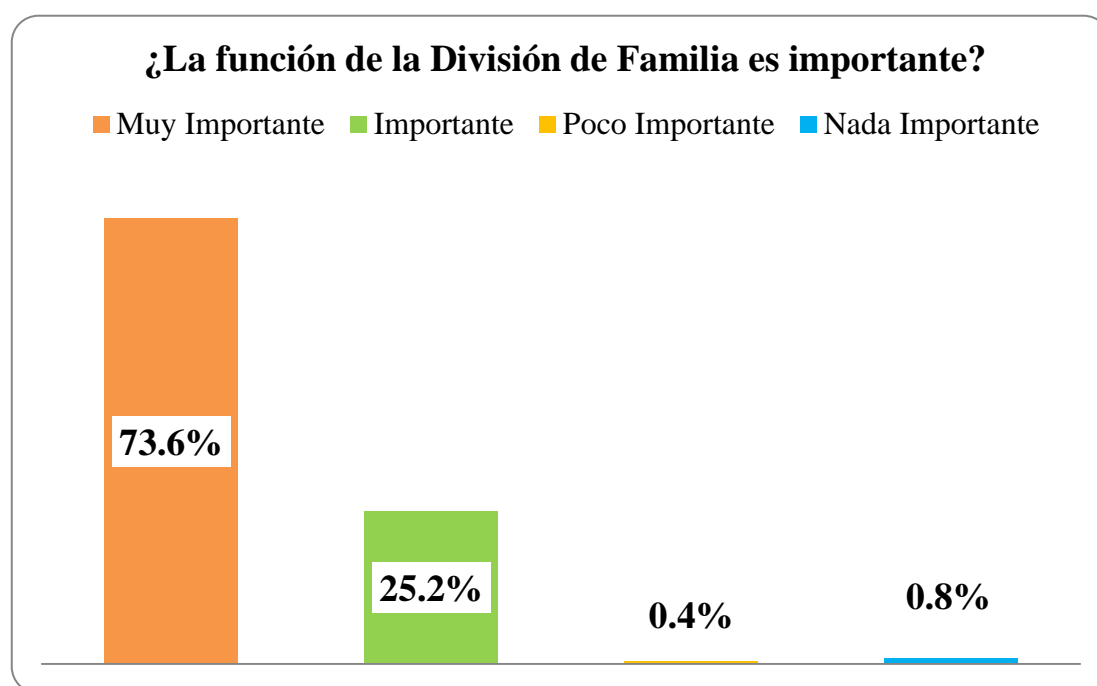
Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

La División de Familia tiene un nivel alto de satisfacción, pues la mayoría de los usuarios se sintieron bien atendidos. Mientras un veintiuno por ciento de los encuestados se sienten casi satisfechos por el servicio, pues sugieren que debería ser mucho más rápido el proceso de demanda, a esto cabe mencionar que el personal policial demora entre una hora y media a más para tomar las declaraciones y elevar la demanda, lo cual depende del grado de complejidad de cada caso. Por otro lado, un once por ciento refiere que no está nada satisfecho con el servicio, esto debido a que en la mayoría de ellos sus casos no fueron atendidos por corresponder a las comisarías de su distrito y muchos de ellos refirieron que venían de la periferia y no les parecía correcto derivarlos. Solo un siete por ciento del total de encuestados se encontró muy satisfecho por el servicio que le brindaron, pues refieren que el servicio que le brindaron fue rápido y amable. La División de Familia es una organización muy importante para la sociedad pues vela por los derechos de la mujer y el niño, y esto valora la mayor cantidad de encuestados. Sin embargo, dos encuestados refieren que esta dependencia policial no es nada importante pues relacionan su importancia con la rapidez del servicio y la existencia otras entidades que brindan el mismo servicio.

La policía femenina mejora la imagen de esta dependencia policial, ya que más de cincuenta por ciento de los encuestados refieren que es más fácil dialogar con una policía mujer, esto debido a que la mayoría de las personas que recurren a la División de Familia son mujeres, las cuales se sienten identificadas con estas policías al momento de entablar sus demandas. Por otro lado, un doce por ciento considera que es más sencillo establecer una comunicación con un policía varón, pues consideran que las policías femeninas tienen un comportamiento que emana poca seriedad y experiencia. Mientras un veintiséis por ciento de encuestados manifiesta que el género no es un elemento que les ayude a establecer un diálogo, pues consideran que la empatía lo genera la persona como tal.

j) Importancia del servicio

Gráfico 19

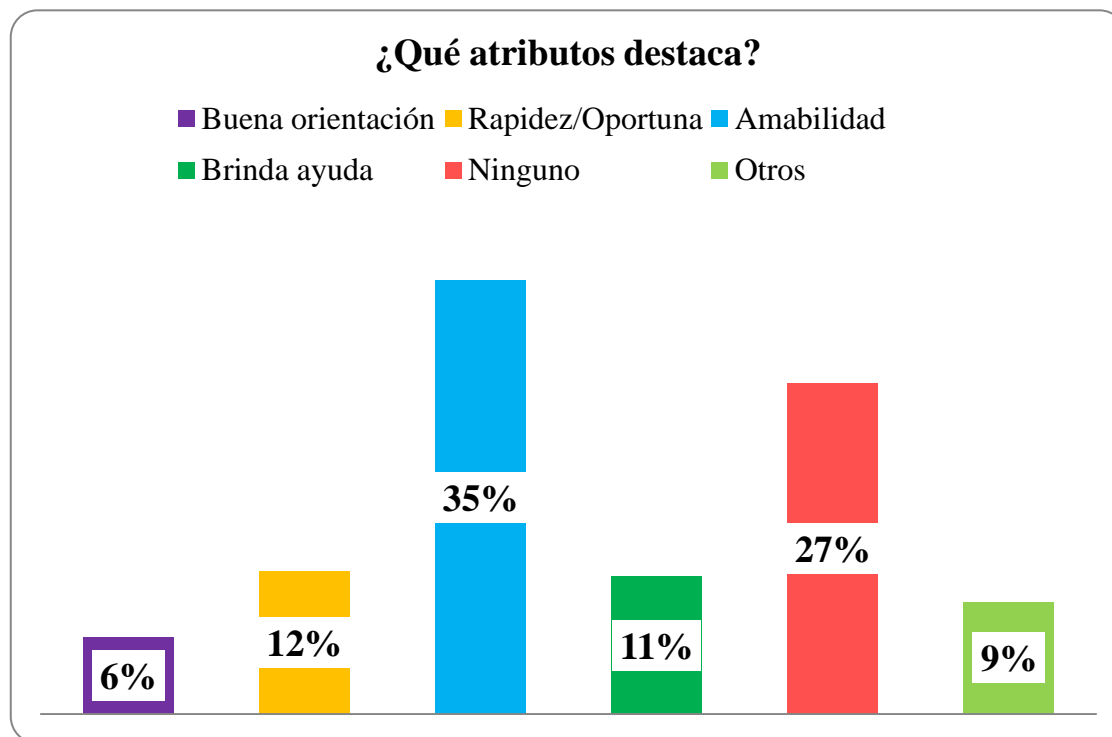


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Para más del noventa y ocho por ciento de encuestados, entre los que opina que es muy importante e importante, la División de Familia es considerada una organización que cumple funciones trascendentales en relación a su lucha contra la violencia familiar, esto le otorga una imagen favorable, ya que al ser percibida como una organización importante la función policial cobra un mayor reconocimiento.

k) Atributos del servicio

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

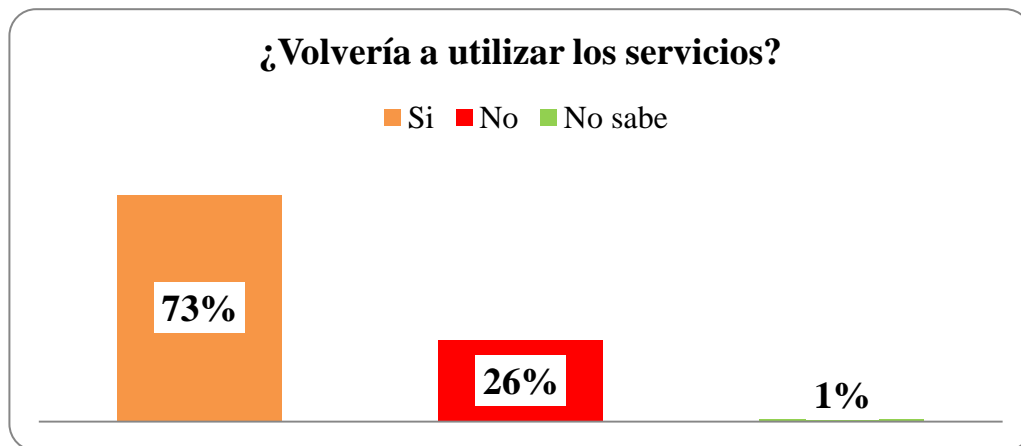
Con respecto a los atributos del servicio que brinda la División de Familia, el treinta y cinco por ciento de los encuestados identifican que es la amabilidad, mientras que un veintisiete por ciento no identifica ningún atributo en el servicio, esto porque algunos de los encuestados presentaban inconvenientes al momento de interpretar el concepto de atributos, por lo que preferían abstenerse y optar por esta alternativa. Sin embargo, la mayoría analizaba y respondía con toda certeza que les era difícil identificar algún atributo que pudiera describir el servicio brindado, pues consideran que la demora en la atención, y la escasa información brindada no los ayudó.

Por otro lado un doce por ciento, considera que la rapidez es uno de los atributos que caracteriza al servicio, otro doce por ciento refiere que la ayuda que brinda es importante destacarla, un seis por ciento manifiesta que este atributo lo constituye la buena orientación que brinda. Finalmente un nueve por ciento agrupa otros atributos como la atención especializada, el número de efectivos policiales que labora en la dependencia, la capacidad de castigar al agresor, la confianza que proporciona, su

contribución a la sociedad, la imparcialidad en las investigaciones, el personal femenino que presta servicio, la seguridad que proyecta, y la voluntad de servicio de sus integrantes.

m) Eficiencia del servicio

Gráfico 21

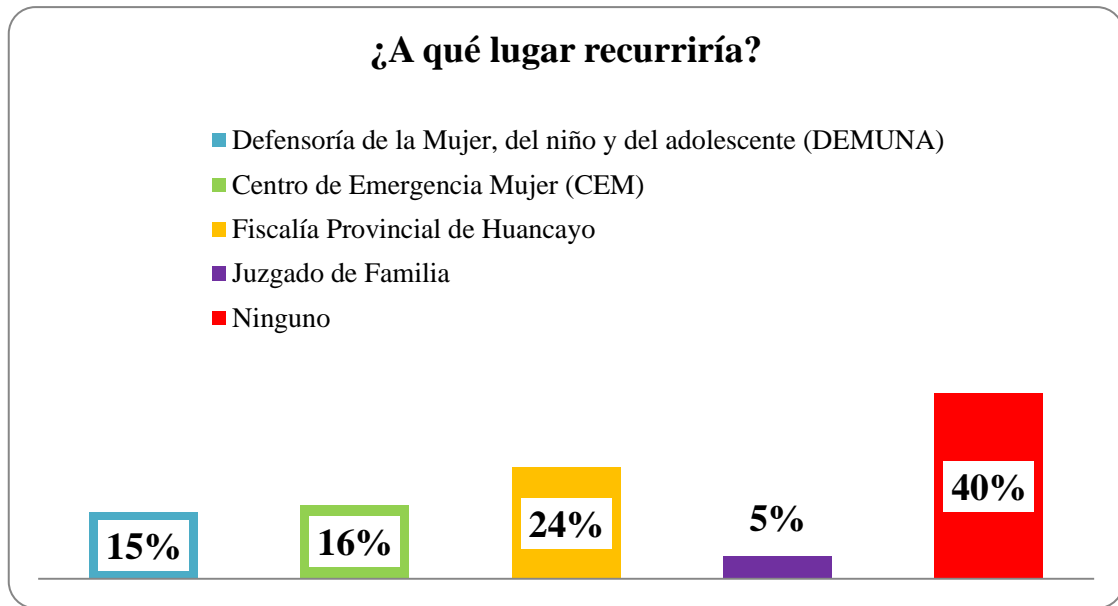


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Para identificar la eficiencia del servicio que brinda esta dependencia policial, el setenta y tres por ciento de los encuestados refiere que sí volvería a recurrir a los servicios que brinda la División de Familia de Huancayo, mientras un veinte seis por ciento manifiesta su negativa en volver a utilizar estos servicios y el uno por ciento no responde. De las personas que indicaron que no volverían a solicitar ayuda a esta dependencia policial, el veinticuatro por ciento asegura que recurriría a la Fiscalía Provincial de Huancayo, un dieciséis por ciento acudiría al Centro de Emergencia Mujer (CEM), un quince por ciento a la Defensoría de la Mujer, del niño y del adolescente (DEMUNA), y finalmente un cinco por ciento al Juzgado de Familia. Sin embargo cabe resaltar, que un cuarenta por ciento no tiene intenciones de recurrir a ninguno de estos centros de atención, pues aseguran que el servicio que brindan es el mismo que experimentaron en la División de Familia y esto no los motiva a solicitar la ayuda en ningún centro social.

De los que no están dispuestos a recurrir nuevamente a los servicios de la División de Familia PNP-Huancayo:

Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Del total de encuestados un cuarenta por ciento no manifiesta la intención de recurrir a otro de los mencionados centros de atención. Mientras que el veinticuatro por ciento asegura que recurriría a la Fiscalía Provincial de Huancayo. Por otro lado, un dieciséis por ciento considera que acudiría al Centro de Emergencia Mujer (CEM), un quince por ciento a la Defensoría de la Mujer, del niño y del adolescente (DEMUNA), y finalmente un cinco por ciento al Juzgado de Familia.

n) Proyección de los servicios

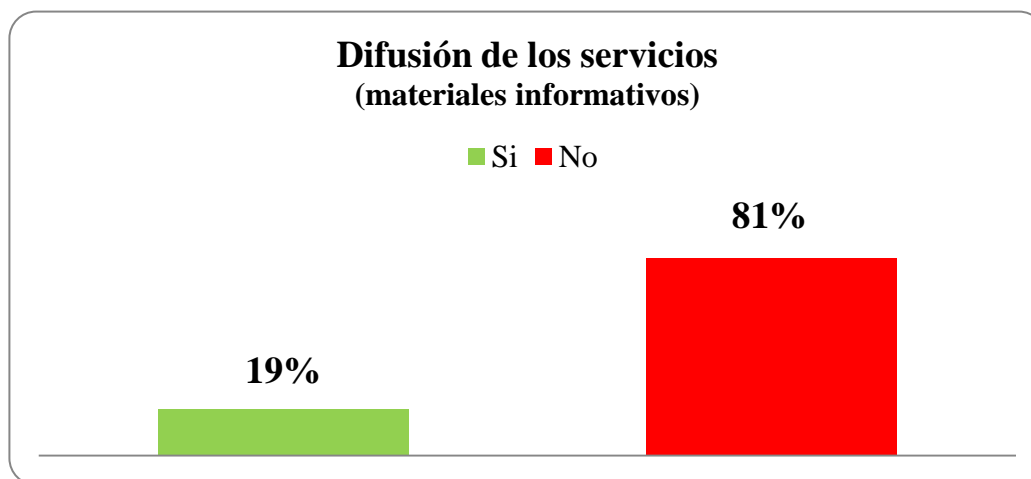
Uno de los aspectos que repercute de manera trascendente en la percepción de la población es el nivel de difusión de los servicios proporcionados por la Policía de la División de Familia de Huancayo, ante lo cual, se analiza los principales medios por los cuales esta dependencia policial proyecta sus funciones:

Materiales impresos

Cabe destacar que dentro del periodo de investigación, específicamente en el mes de setiembre de 2011 la División de Familia gestionó a través de su Sección de Prevención Social la elaboración de trípticos y afiches referidos a las funciones de esta dependencia, sugiriendo como objeto de investigación para un posterior estudio el impacto o difusión de estos en la población huancaína. De la encuesta aplicada tenemos como resultado lo siguiente:

Difusión de los servicios:

Gráfico 23



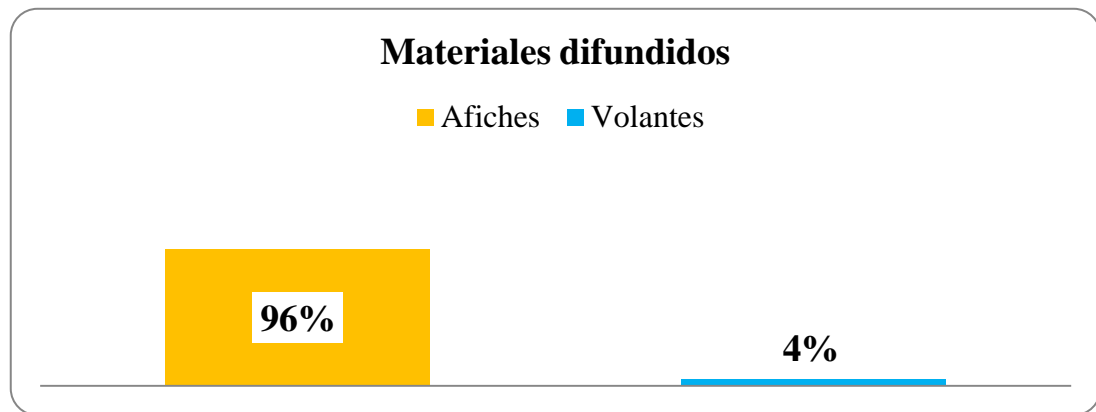
Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Solo un diecinueve por ciento de encuestados manifiesta haber visto materiales informativos sobre dicha dependencia policial, más del noventa y seis por ciento de ellos indicaron que el material difundido fueron afiches y otro cuatro por ciento volantes. El noventa y uno por ciento de estos afiches tenían como mensaje principal el servicio que la División de Familia realiza con respecto a la problemática de la

violencia familiar en Huancayo, mientras que el ocho por ciento restante se referían al buen servicio que brinda la policía y a la campaña “A la policía se la respeta” impulsado en noviembre del 2002 y relanzado en agosto del 2003.

Tipos de materiales difundidos

Gráfico 24

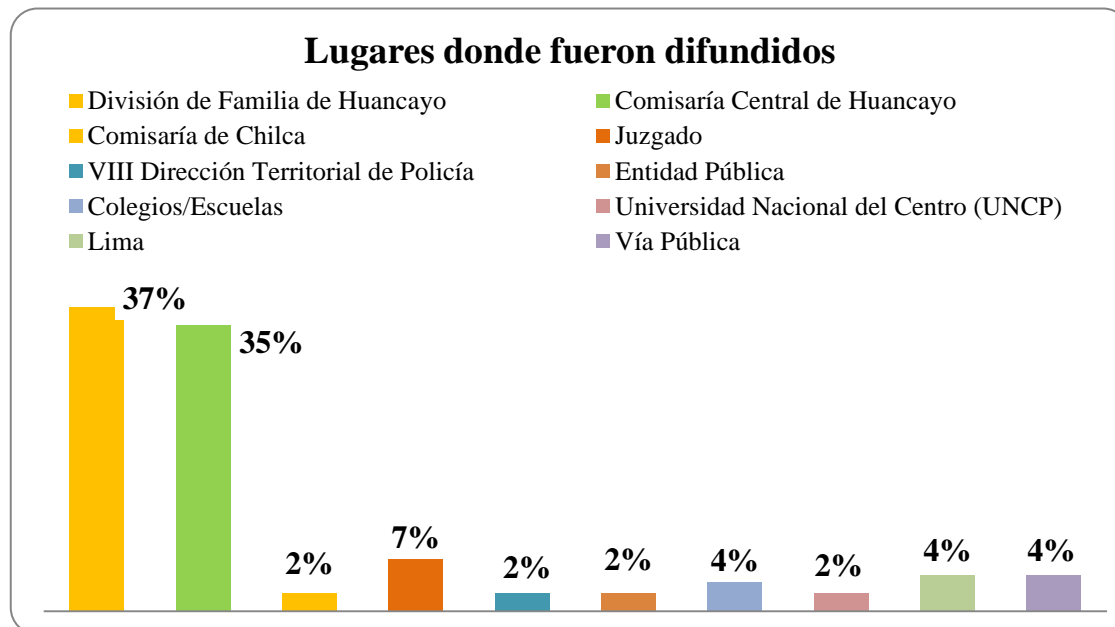


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Un noventa y seis por ciento de las personas que manifiestan haber visto materiales informativos sobre la División de Familia refiere que estos son afiches, y solo un cuatro por ciento mencionan que los materiales informativos que apreciaron sobre esta dependencia policial son volantes.

Lugares donde fueron difundidos

Gráfico 25

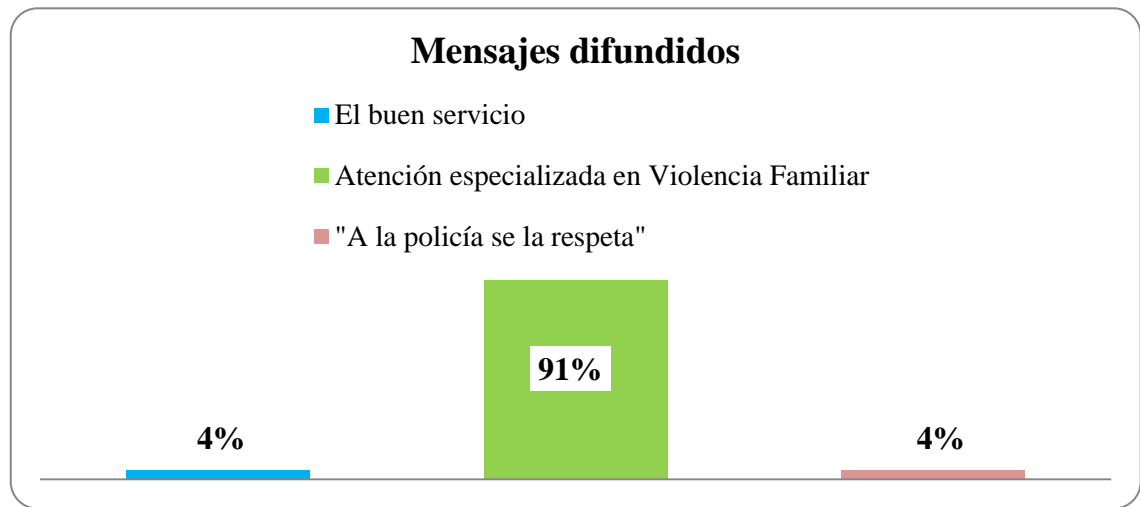


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Un treinta y siete por ciento de los encuestados que refieren haber visto materiales informativos sobre la División de Familia manifiestan que estos fueron encontrados en la misma dependencia policial, mientras que un treinta y cinco por ciento manifiestan que los vieron en la Comisaría Central de Huancayo. Por otro lado, un siete por ciento refieren que los materiales informativos que apreciaron estaban el Juzgado. Otros lugares con porcentajes menores al cinco por ciento son: la Comisaría de Chilca, la VIII Dirección Territorial de Policía, en una Entidad Pública, Colegios, Escuelas, la Universidad y en la Vía Pública. Mientras que un cuatro por ciento refieren haber visto materiales informativos sobre esta dependencia en la ciudad de Lima.

Mensajes difundidos

Gráfico 26



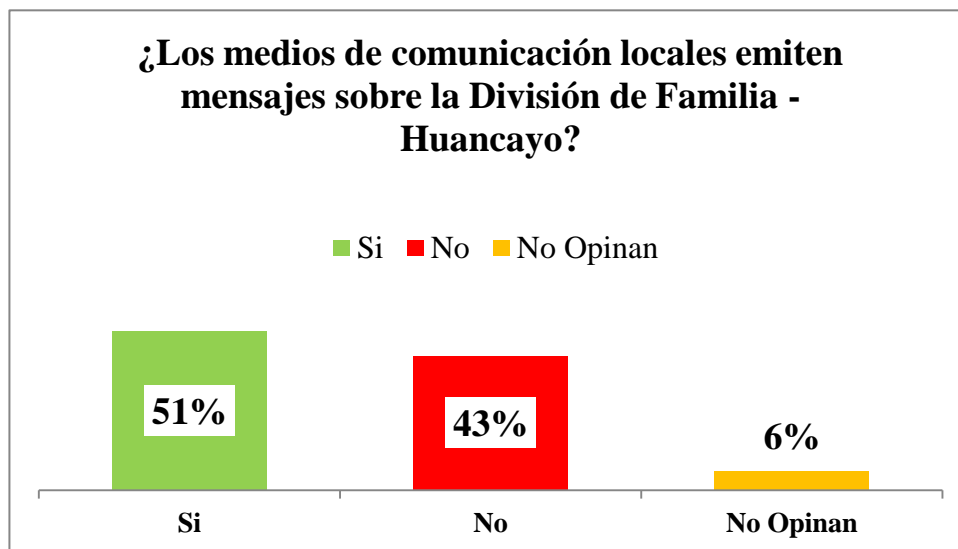
Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Más del noventa por ciento de las personas, que han visto materiales informativos sobre la División de Familia, manifiestan que los mensajes difundidos hacían referencia a la atención en casos de Violencia Familiar por parte de ésta. Mientras que un cinco y cuatro por ciento mencionan que el mensaje fue el buen servicio y el respeto a la Policía respectivamente.

Medios de comunicación locales

Es importante analizar los principales medios de comunicación locales a través de los cuales los encuestados refieren haber recibido información sobre la División de Familia de Huancayo:

Gráfico 27

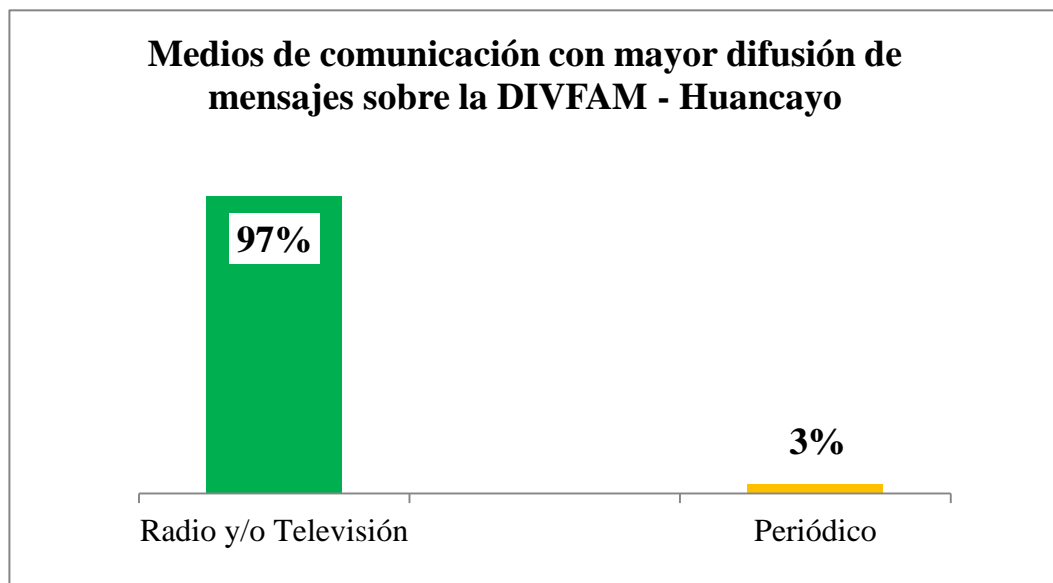


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Más del cincuenta por ciento del total de encuestados refieren que los medios de comunicación locales si emiten mensajes sobre la División de Familia, un cuarenta y tres por ciento manifiestan que los medios de comunicación no emiten mensajes sobre la División de Familia de Huancayo.

Tipos de medios locales con mayor difusión

Gráfico 28

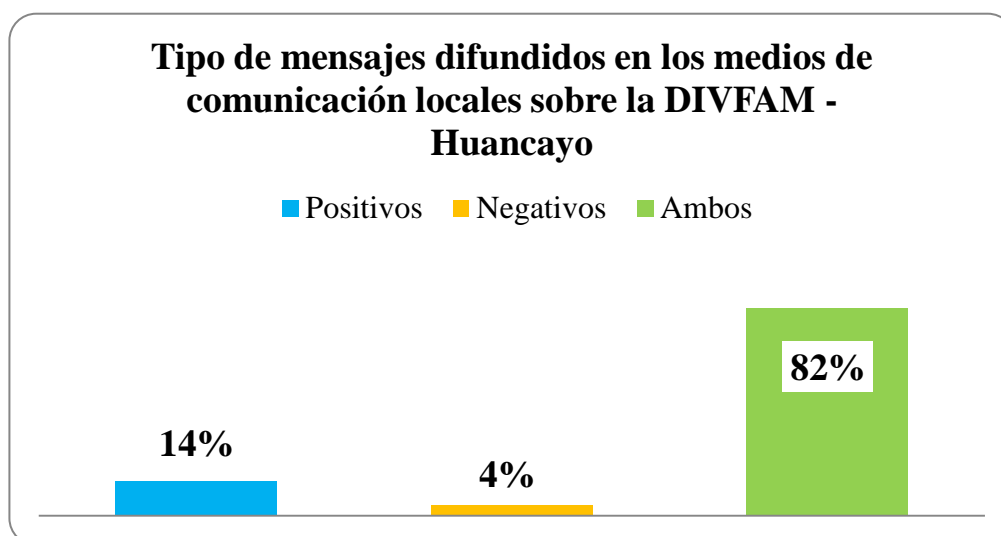


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

De los encuestados que manifiestan que los medios de comunicación emiten mensajes sobre la División de Familia de Huancayo refieren que el medio de comunicación con mayor emisión de mensajes es la radio y la televisión. Mientras que solo un tres por ciento manifiestan que lo es el periódico.

Tipos de mensajes difundidos

Gráfico 29



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

El ochenta y dos por ciento de los encuestados que manifiestan que los medios de comunicación emiten mensajes sobre la División de Familia refieren que el tipo de mensajes difundidos son positivos como negativos con respecto al servicio que esta dependencia policial brinda. Un catorce por ciento señalan que son solo positivos y un cuatro por ciento refieren que son solo negativos

6.2. Resultados sobre la percepción de los efectivos policiales

Cabe agregar que uno de los principales aspectos del análisis a la imagen de una organización es identificar cuál es la identidad que presenta ésta, puesto que es a través de ella como la organización se proyecta. Sin identidad, no hay imagen. Para conocer la identidad de la División de Familia PNP –Huancayo como organización, es necesario para esta investigación analizar a los miembros que la conforman, a través de una entrevista a profundidad y la aplicación de un grupo focal, y de esta manera conocer cuáles son sus conocimientos, apreciaciones y opiniones sobre el tema de imagen institucional, cómo ellos mismos se perciben en la organización de la que forman parte.

En primer lugar, analizamos los resultados de la entrevista a profundidad, la cual consistió de las siguientes preguntas²⁷:

²⁷ Debido a que el objetivo de la entrevista era conocer cuáles son los conocimientos, apreciaciones y opiniones sobre la temática de nuestra investigación (imagen corporativa) por parte de los efectivos policiales que laboran en la División de Familia PNP - Huancayo, se desarrollaron preguntas que permitieran identificar de manera práctica estos aspectos, y a su vez propiciara en los entrevistados mayores comentarios y opiniones.

Cuadro 15

Preguntas generales: Grado, Sexo, Edad y tiempo de servicio en la División de Familia PNP -Huancayo.
Preguntas específicas: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué es imagen institucional para Ud.?2. ¿Qué aspectos considera que son importantes para lograr una favorable imagen institucional?3. ¿Qué imagen cree que posee la Policía Nacional? ¿Por qué?4. Desde su área ¿Qué acciones se están realizando en cuanto al tema?5. ¿Creen que son adecuadas? ¿Por qué?6. ¿Qué le agrada de ser policía? ¿Por qué?7. ¿Qué no le agrada de ser policía? ¿Por qué?8. ¿Qué le motivó ser policía? ¿Por qué?9. ¿Se siente identificado(a) con su Institución? ¿Por qué?10. ¿Se siente comprometido(a) con su labor en la División de Familia? ¿Por qué?11. ¿Sus demás compañeros(as) sienten el mismo compromiso? ¿Por qué?12. ¿Existe trabajo en equipo? En su sección, en la División.

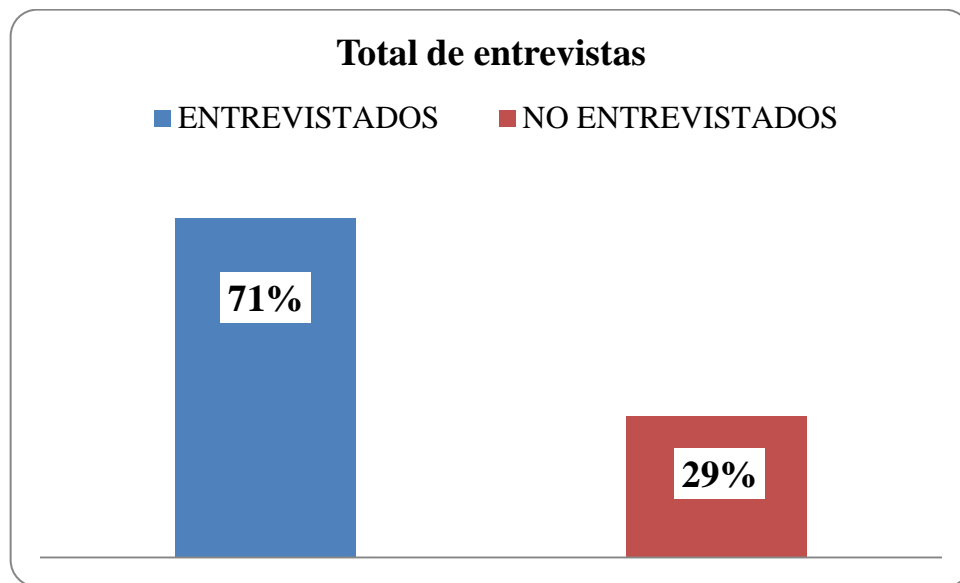
Fuente: Elaboración propia.

El modelo de entrevista se desarrolló para todos los rangos jerárquicos, con la finalidad de descubrir variantes entre uno y otro, en cuanto al nivel de información y conocimiento. Así también, se optó considerar preguntas que permitieran al personal policial reflexionar sobre su participación dentro de la División de Familia PNP-Huancayo, su aporte y motivaciones.

6.2.1 Características de los efectivos policiales

En primer lugar detallamos las características del personal entrevistado, con el cual se podrá identificar el nivel de instrucción, el sexo, la edad y el tiempo de servicio de cada uno de los participantes.

Gráfico 30
Cantidad de encuestados

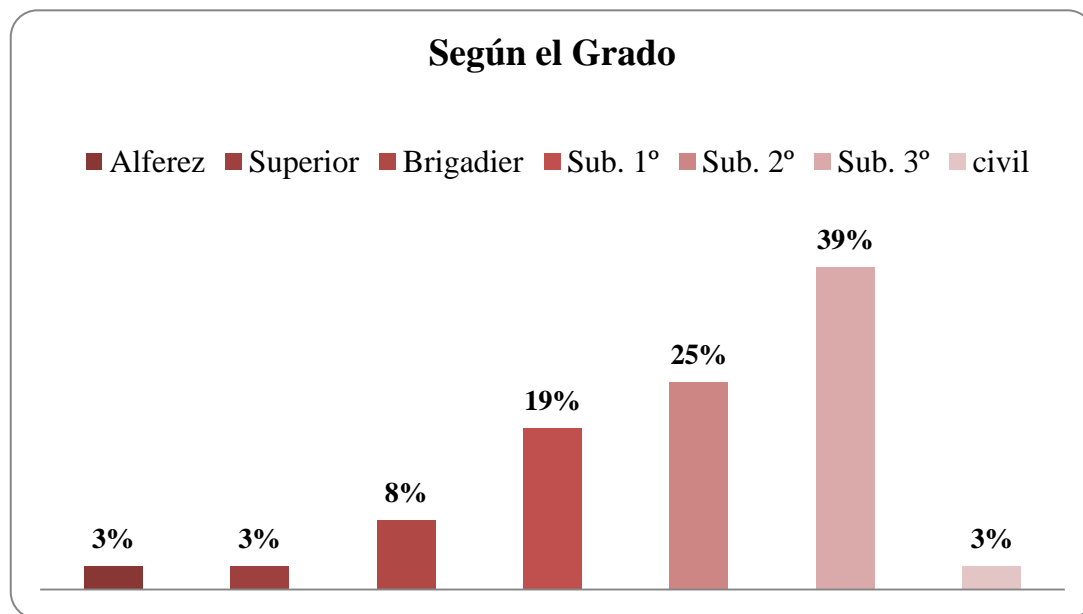


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

La entrevista a profundidad fue realizada a más del setenta por ciento del total de efectivos policiales que labora en la División de Familia PNP-Huancayo, se pudo percibir su entera disposición en el desarrollo de toda la entrevista, mientras que el personal restante, los cuales son un aproximado de 15 personas, presentaban inconvenientes con el tiempo, y se mostraban algo incómodos, por lo que prolongaban su participación sin respuestas favorables.

a) Grado de instrucción

Gráfico 31

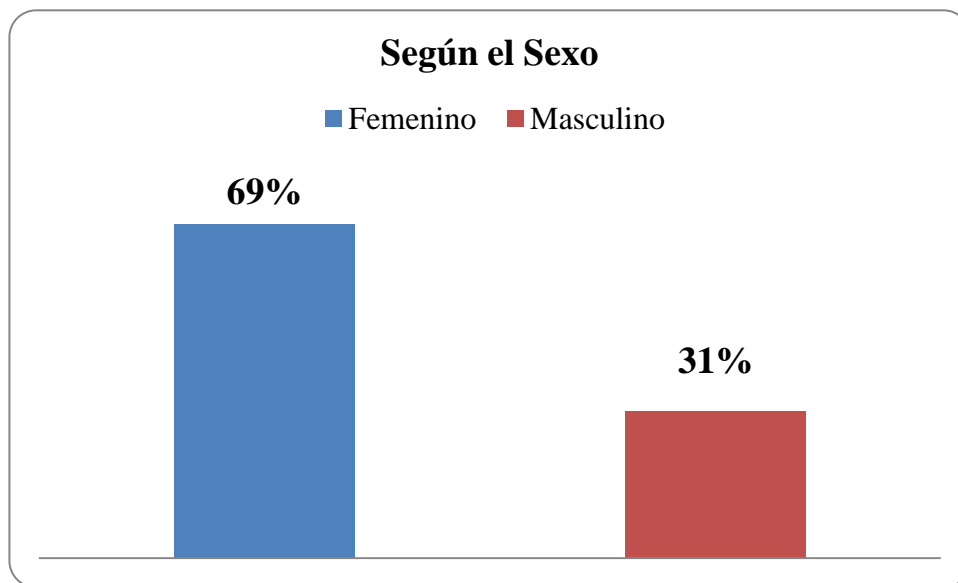


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Del total de efectivos policiales que labora en la División de Familia PNP-Huancayo (51 personas), se encuentran dos mandos máximos, el Comandante y la alférez que forman parte de la Jefatura de esta organización, por otro lado, se hallan los mandos medios, quienes son un Superior, tres Brigadieres y dos Técnicos de la Policía (una mujer y un hombre) mientras que el cuerpo restante de la organización lo conforman suboficiales de 1°, 2° y 3° siendo el suboficial de 1° el de mayor rango.

b) Sexo

Gráfico 32

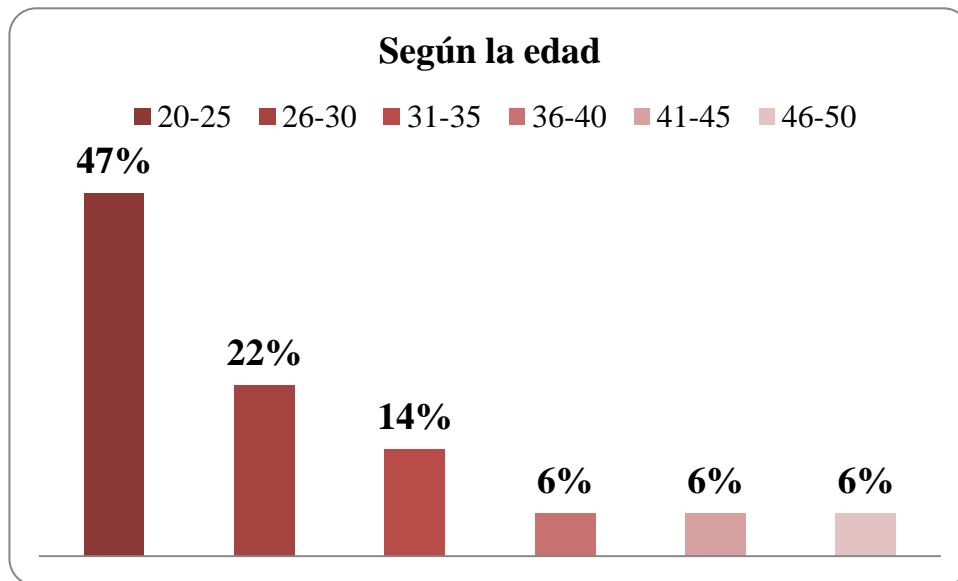


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Más del sesenta por ciento del personal policial de la División de Familia PNP – Huancayo lo conforman policías femeninas, esto debido a que es una dependencia especializa en violencia familiar, y son las mujeres que en su mayoría atienden los casos. Por otro lado, un 31 por ciento del total de policías entrevistados son hombres. Sin bien, es cierto que esta dependencia policial se caracteriza por ser conformado en su mayor cantidad por policías femeninas, la Jefatura de esta División de Familia siempre ha sido dirigida por policías hombres con cargo de Mayores o Comandantes, solo en el periodo de traspaso de cargo, durante la investigación en el mes de julio, se encontraba dirigido por dos Alférez mujeres, quienes estuvieron a cargo de la División de Familia por menos de un mes. En este tiempo se observó que la mayoría de policías encontraban más tiempo de pláticas y recesos, mientras que al iniciarse la gestión del reciente Jefe de esta dependencia a fines del mes de Julio, los policías se mantenían en sus respectivas oficinas y más activos en sus labores.

c) Edad

Gráfico 33

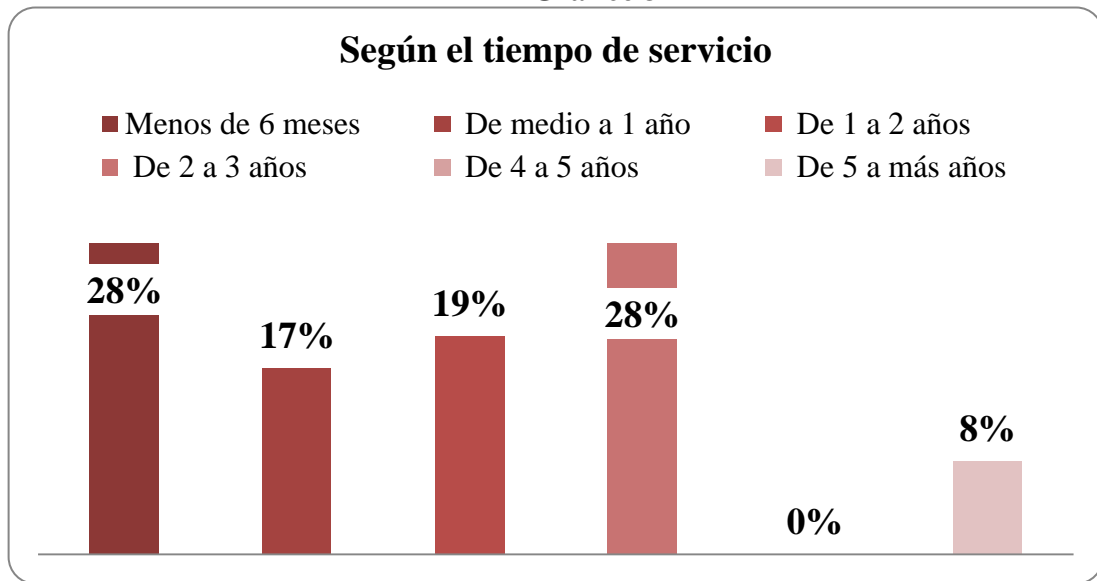


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Más del cuarenta por ciento de entrevistados tienen entre 20 a 25 años, la mayoría de ellos son suboficiales de 2° y 3°, mientras que un veintidós por ciento lo conforman policías de 26 a 30 años. A partir de los 36 años ya ostentan el cargo de suboficiales de 1° siendo los mayores de 40 años quienes ocupan mayores cargos. Solo en el caso de la Alférez, quién tiene 26 años, puede ocupar el cargo de la Jefatura de la División de Familia debido a su rango de Oficial de Policía.

d) Tiempo de servicio

Gráfico 34



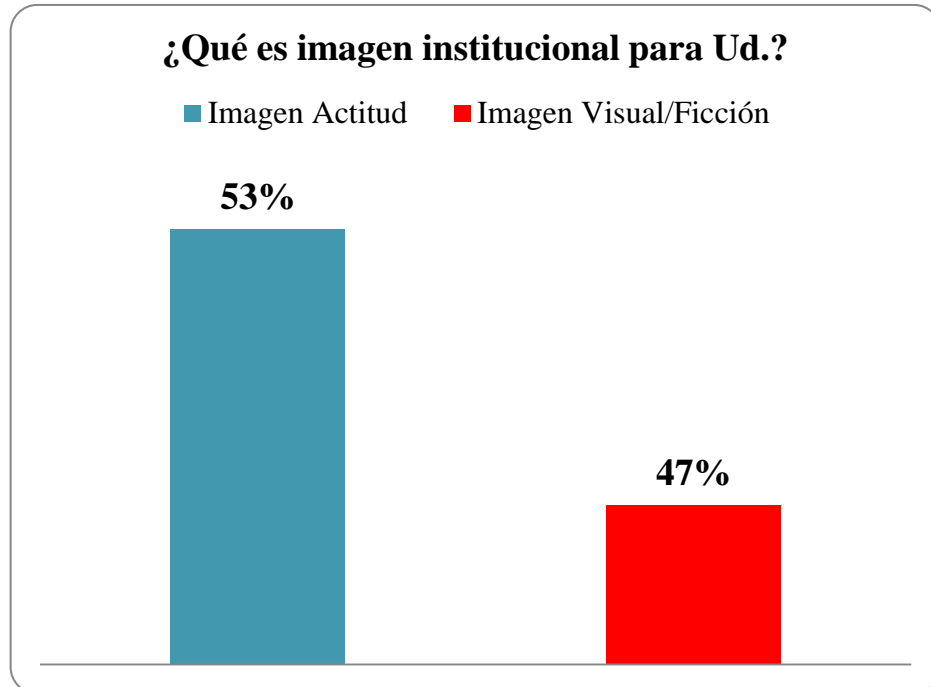
Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Aproximadamente un veintiocho por ciento del total de entrevistados se encuentra trabajando en la División de Familia PNP – Huancayo menos de medio año, mientras que un diecinueve por ciento presta servicios en esta dependencia entre 1 a 2 años, un diecisiete por ciento labora en esta División de Familia casi un año, otro veintiocho por ciento presta servicios entre 2 y 3 años, y solo un 8 por ciento forman parte de esta organización por más de 5 años, entre ellos se encuentra el Técnico de Policía, quien afirma trabajar diez años en esta División de Familia.

6.2.2 Conocimientos del personal policial sobre imagen institucional

a) Cómo la definen

Gráfico 35

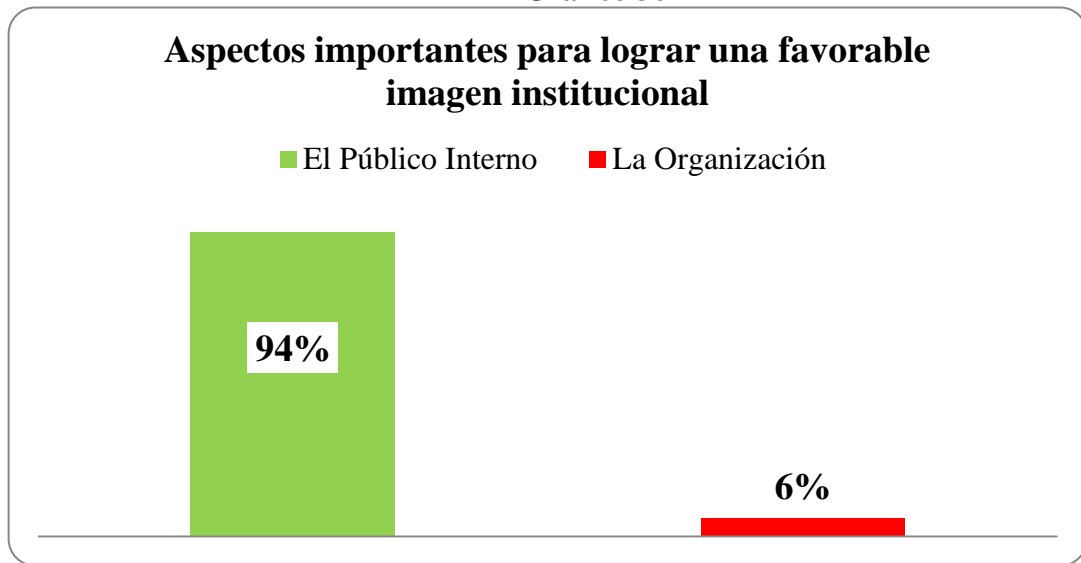


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Para más del cincuenta por ciento de entrevistados la imagen institucional significa todas las acciones que la organización realiza y es percibida por la sociedad formando en ellas una imagen de ésta. Mientras que un cuarenta y siete por ciento de los efectivos policiales entrevistados considera que la imagen institucional es lo que la organización dice que es, imagen ficticia o lo que la gente visualiza, en este caso se refieren específicamente al uso del uniforme.

b) Factores que la favorecen

Gráfico 36

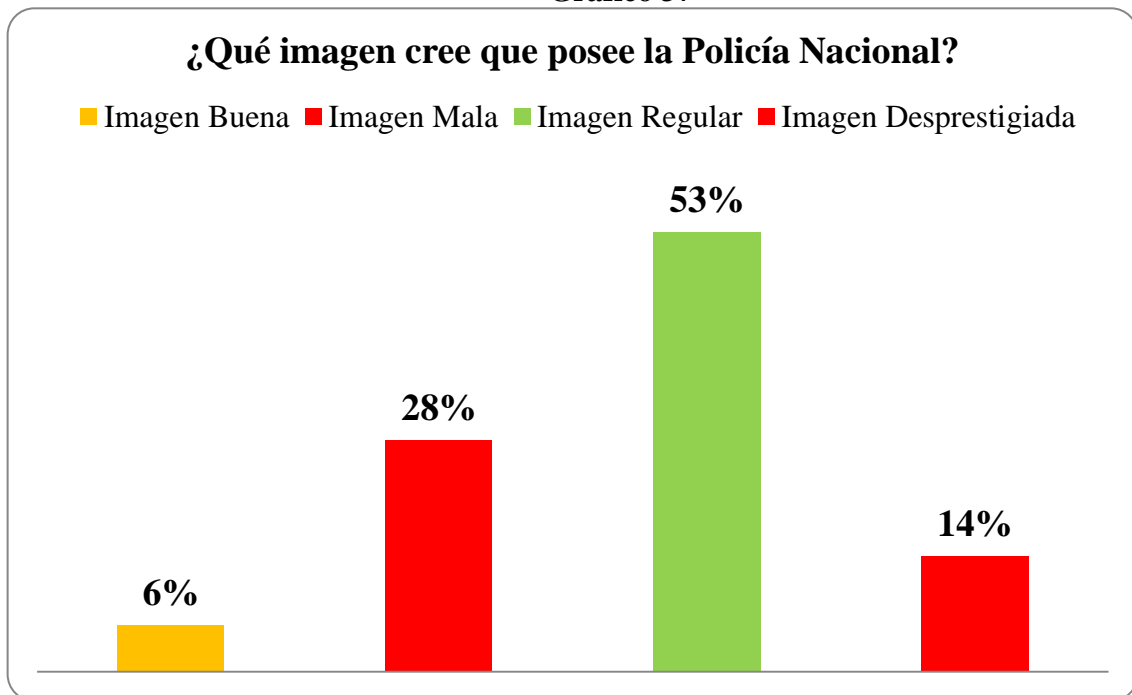


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Más del noventa y cuatro por ciento de los entrevistados refiere que el principal aspecto que permite la construcción de una imagen institucional favorable es el público interno, los propios miembros de la organización, a través de una conducta responsable, una buena atención e inmediatez en el servicio. El seis por ciento considera que el aspecto que propicia una imagen favorable es la organización en su conjunto, a través de una buena gestión administrativa, así como depende del factor laboral, social y cultural.

6.2.3 Apreciaciones sobre la imagen de su institución

Gráfico 37

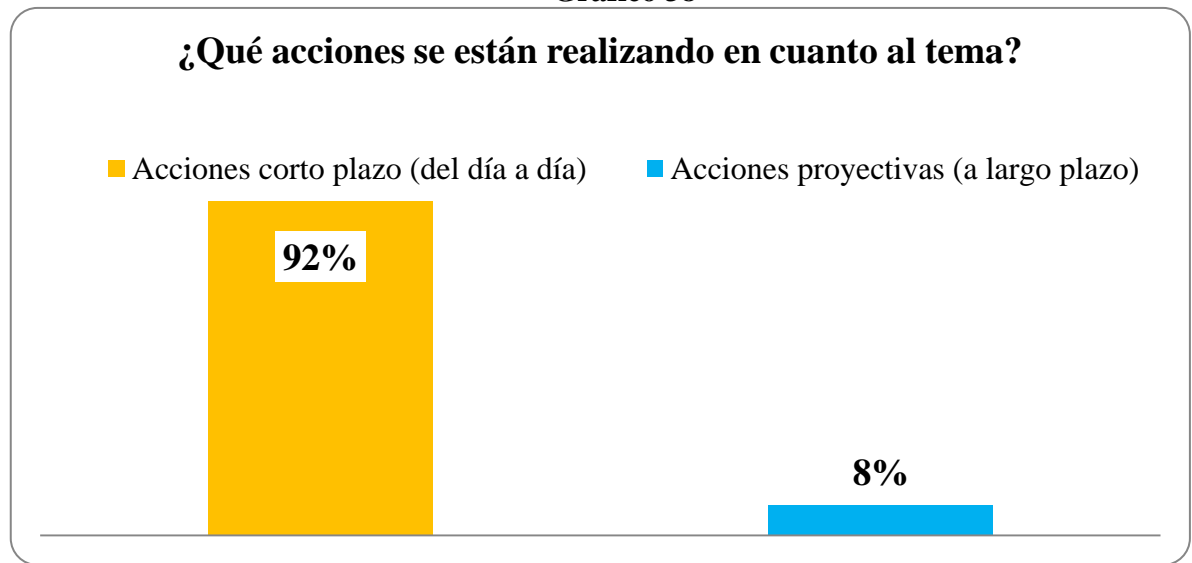


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Más del cincuenta por ciento de efectivos policiales entrevistados de la División de Familia consideran que la Policía Nacional del Perú como institución tiene una imagen calificada como regular, ya que refieren que la corrupción es uno de sus mayores obstáculos, y que la sociedad generaliza las malas acciones de algunos efectivos. Así también, un veintiocho por ciento opina que la imagen de la Policía Nacional es mala, por los malos elementos que la degradan y por la sociedad que no los comprende, esto va relacionado con el catorce por ciento de entrevistados que consideran que la imagen está desprestigiada principalmente por los mensajes transmitidos a través de los medios de comunicación. Finalmente un seis por ciento, refiere que la imagen de la Policía es buena, y que se debe a la presencia de las policías femeninas en esta organización.

6.2.4. Acciones que proyecten su imagen institucional

Gráfico 38

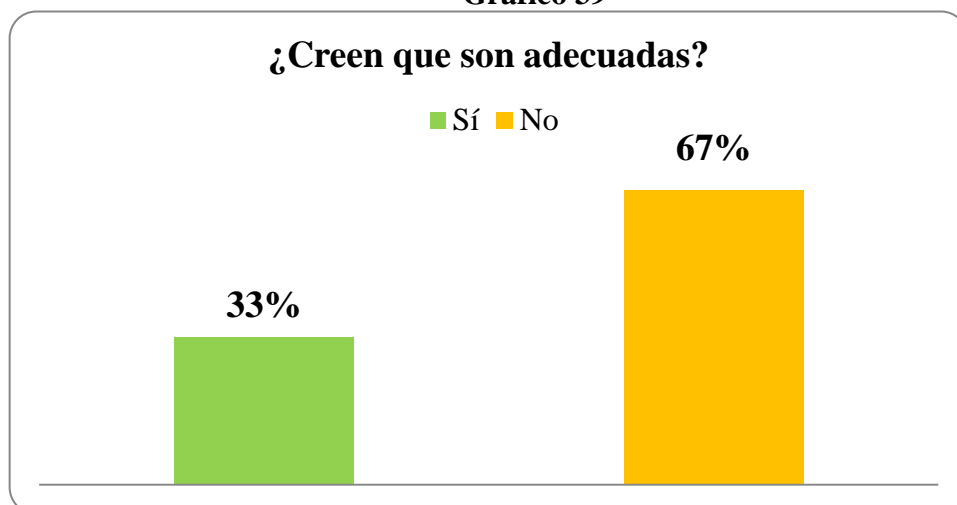


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Más del noventa por ciento de entrevistados refieren que las acciones diarias de trabajo realizadas de manera efectiva es la forma como procuran promover una favorable imagen en la población. Sin embargo, un ocho por ciento considera que las acciones que realizan buscan un cambio a largo plazo a través de la reducción de la violencia familiar y de la erradicación de la corrupción en la institución.

6.2.5 Autoevaluación sobre las acciones que realizan

Gráfico 39

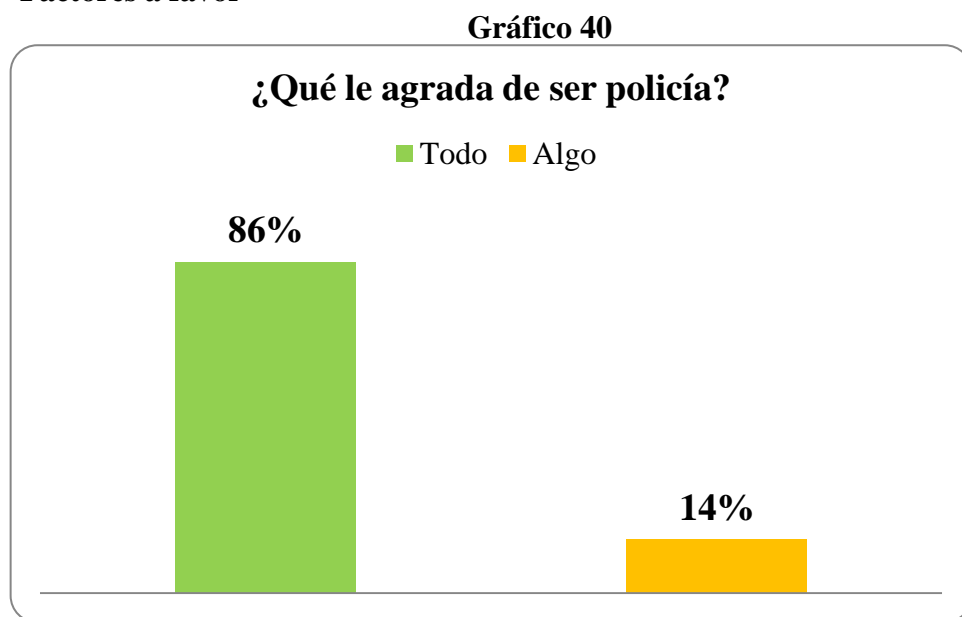


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Más del sesenta por ciento de entrevistados considera que las acciones que realizan con respecto a la imagen institucional no son adecuadas, pues refieren que serían más eficaces si contarán con mejores recursos logísticos y profesionales especializados que contribuyan con la atención del público. El otro treinta y tres por ciento, considera que son imprescindibles y necesitan de estas acciones, sin embargo comentan que la falta de recursos principalmente logísticos no les permite obtener mejores resultados.

6.2.6 Motivación al servicio

a) Factores a favor

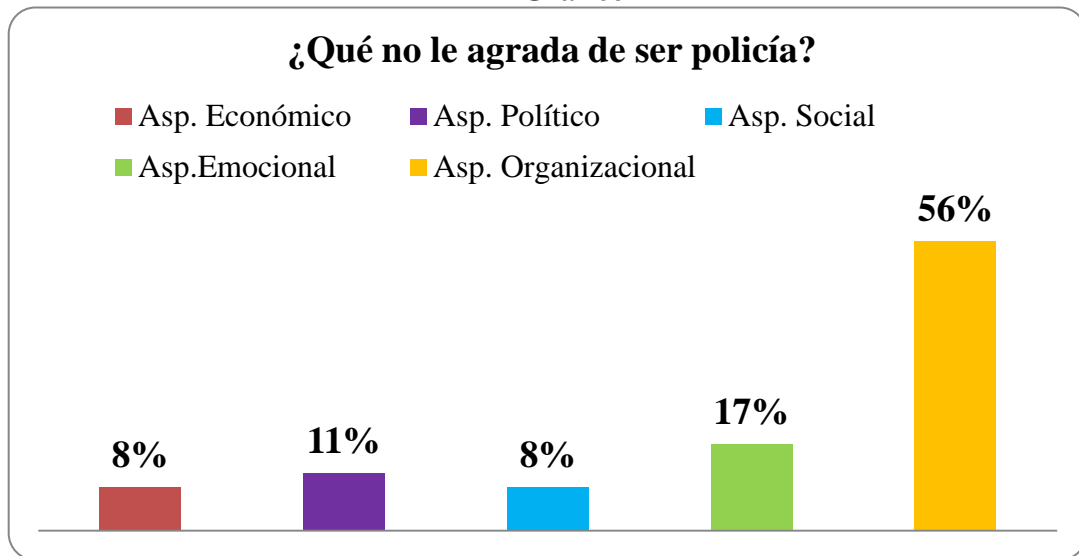


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

A más del ochenta por ciento de los entrevistados les agrada ser policías en todo, es decir, en su sentido fundamental de servicio y entrega a la sociedad. Mientras que un catorce por ciento de efectivos de la División de Familia – Huancayo, refieren que les agrada ser policías en parte, esto es en cuanto a la estabilidad económica, el trabajo seguro y la capacidad de impartir justicia y ejercer autoridad.

b) Factores en contra

Gráfico 41

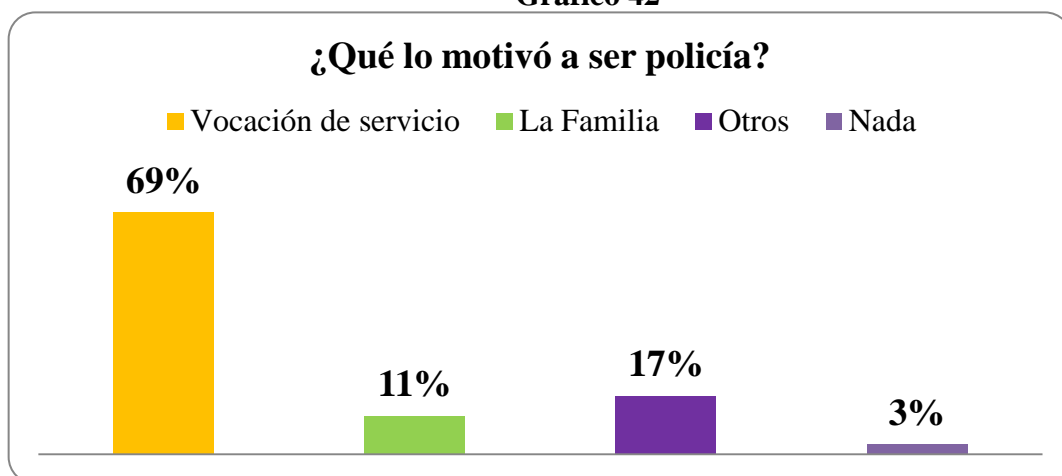


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Para más del cincuenta por ciento de entrevistados lo que les desagrada de ser policías es la gestión y reglas propias de la institución, en este caso cuestionan la jerarquización, las injusticias de los altos mando, las sanciones, la no capacidad de opinar, sus derechos vulnerados, siendo el más mencionado el de lactancia, y la mala preparación de los nuevos efectivos. Otro diecisiete por ciento de entrevistados nos les agrada el riesgo de morir y la envidia que rodea su centro de trabajo. El once por ciento de los efectivos que opinan que se sienten en medio de la sociedad y el Estado, y que en muchas ocasiones no son respetados por la sociedad y no se sienten reconocidos por el Estado.

6.2.7 Vocación de servicio

Gráfico 42

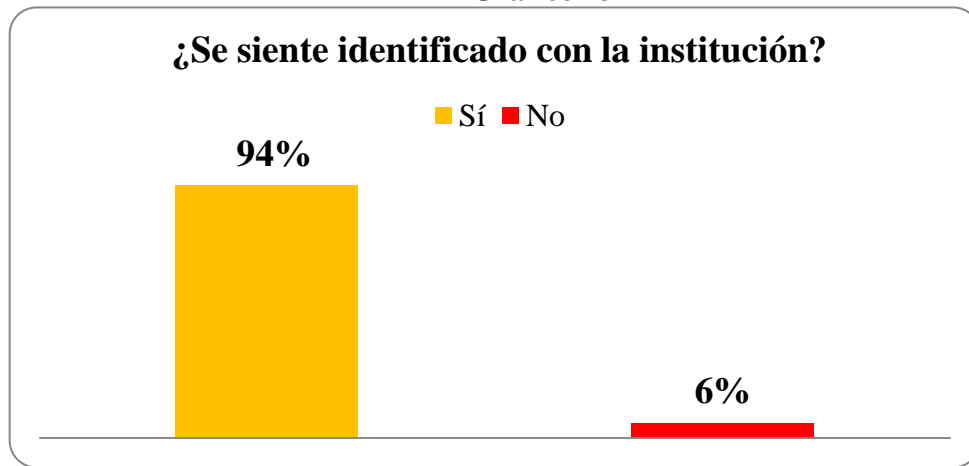


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Casi un setenta por ciento de los entrevistados asegura que la principal razón por la cual eligieron la carrera policial fue su vocación de servicio, es decir, el impulso incólume de servir a la sociedad. Mientras que un diecisiete por ciento comenta que fue la necesidad, o desconfianza de postular a una universidad lo que los llevó a optar por esta carrera policial, otros refieren que el impartir autoridad y el poder estudiar mientras se trabaja los motivaron ingresar a esta institución. Un once por ciento refieren que la familia promovió sus deseos de formar parte de la policía, y solo un tres por ciento no fue motivado por nada en especial.

6.2.8 Identificación con la institución

Gráfico 43

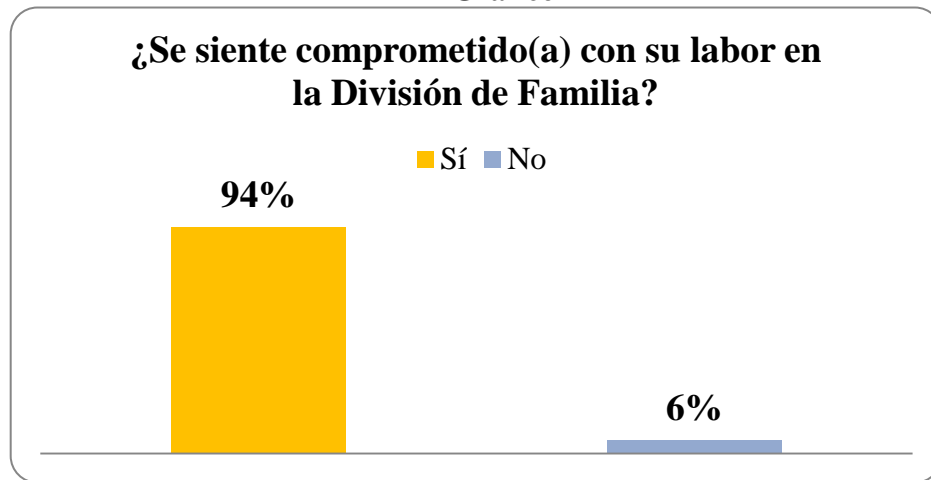


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Más del noventa por ciento de los miembros de la División de Familia – Huancayo, que fueron entrevistados, refieren -con mucha seguridad- que sí se sienten identificados con la institución policial. Mientras que un seis por ciento afirman que preferirían ir a otra unidad de trabajo, y que las injusticias de esta organización los hacen no sentirse identificados con la Policía Nacional.

6.2.9 Compromiso con la organización

Gráfico 44

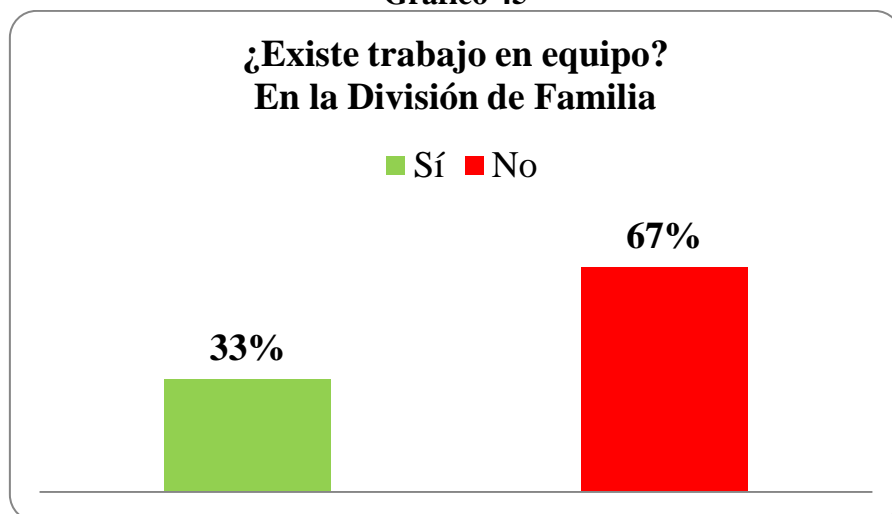


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Del mismo modo como sucede con el nivel de identificación, el nivel de compromiso conforma a más del noventa por ciento de los miembros entrevistados de la División de Familia – Huancayo, quienes se sienten muy comprometidos con la labor que realizan en esta dependencia policial especializada, básicamente por su aporte en contra de la violencia familiar. Mientras que el seis por ciento, prefieren estar en otra unidad que le implique más investigación, o donde sea más tranquilo. Cabe resaltar que las personas que refieren esto, si bien es el mismo porcentaje que las que no se sienten identificadas con la institución, estas no son las mismas.

6.2.10 Trabajo en equipo

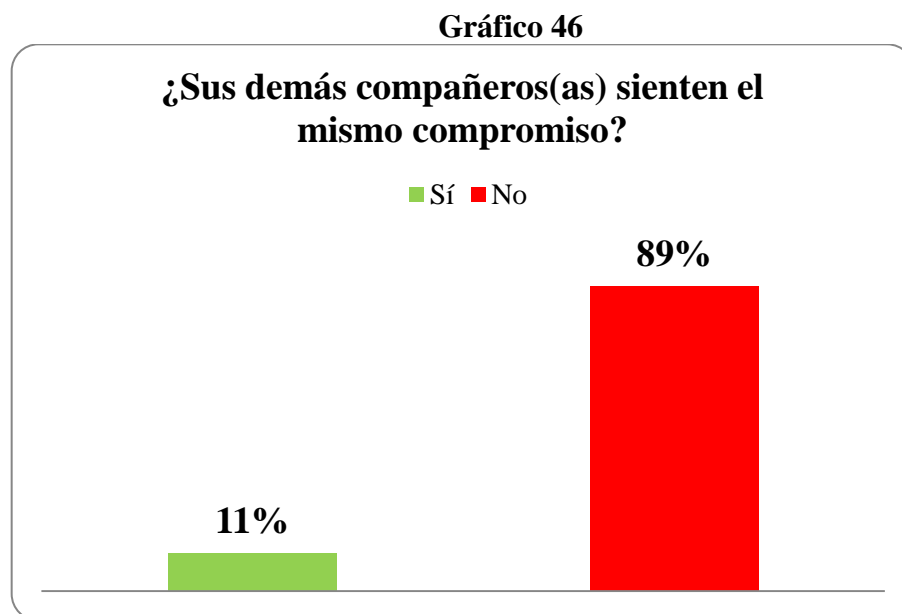
Gráfico 45



Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

En cuanto al trabajo en equipo, más del sesenta por ciento de entrevistados refiere que no existe en la División de Familia, esto porque consideran que en esta dependencia policial, que cuenta con más de cinco secciones cada una de ellas ve por sí misma y no se promueve lazos de comunicación efectiva que las agrupe como una sola organización.

Además comentan que la corrupción, la hipocresía, el egoísmo, la falta de compañerismo, la envidia, la rivalidad entre dos grupos marcados (quienes laboran en la modalidad de 24x24 y quienes en la 8x8), la incomprensión de los varones cuando una policía femenina ya es madre, y la falta de familiaridad intensifican este problema. Por otro lado, más del treinta por ciento sí considera que existe trabajo en equipo debido a que son comprometidos, la mayoría de ellos son jóvenes o que trabajan en la modalidad de 24x24, o simplemente por exigencia de los altos mandos.

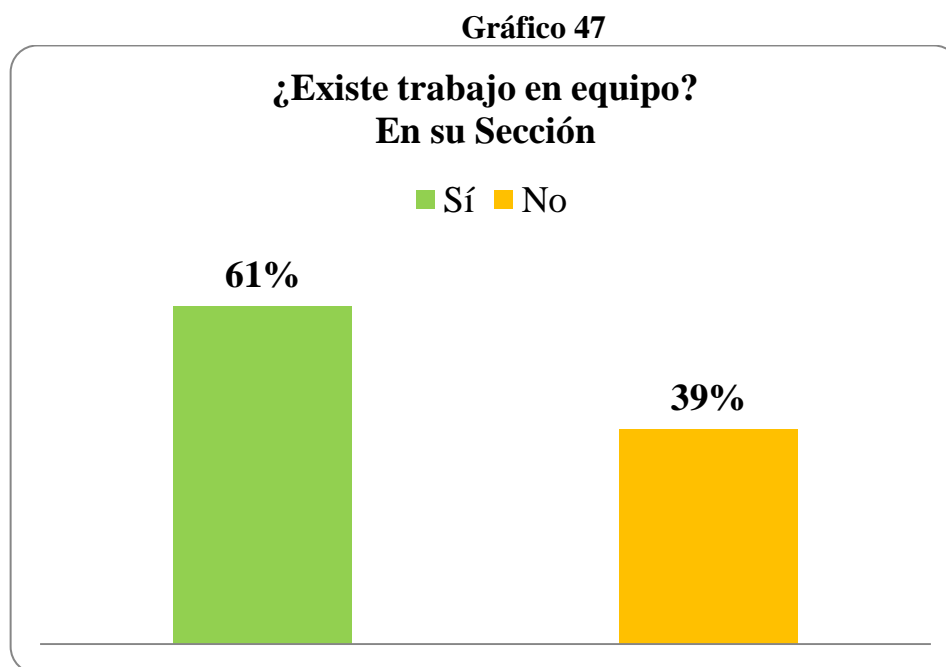


Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

El ochenta y nueve por ciento de los entrevistados considera que sus compañeros de trabajo no tienen el mismo nivel de compromiso que ellos, por diversas razones entre ellas: Porque les gustaría estar en otro lugar de trabajo, porque hay un desinterés, una desmotivación económica según refieren de un 80% de los miembros de la División de Familia, porque tienen problemas familiares, porque la mayoría son jóvenes, porque

gran parte de ellas están embarazadas o son madres, porque no hay un rendimiento eficaz, etc.

Uno de los entrevistados refirió que “las mujeres son obsoletas” cuando son madres o están embarazadas, pues no se esmeran en trabajar, y algo similar opinó una policía femenina que cuando están solteras sí se ve un compromiso con el trabajo en esta dependencia. Mientras que un once por ciento considera que sí existe un compromiso por parte de todos, ya que dan un buen servicio, trabajan bien a pesar de las limitaciones, y el clima laboral es tranquilo y no tienen problemas.



Fuente: Elaboración propia. Julio 2012.

Con respecto al trabajo en equipo de cada sección de esta dependencia policial, los porcentajes se invierten, debido a que más del sesenta por ciento refiere que sí existe y que se debe a se apoyan, se sienten más unidos y existe empatía y respeto entre ellos. Mientras que casi un cuarenta por ciento refiere que no existe trabajo en equipo porque el individualismo y la autosuficiencia mostrada por sus compañeros de trabajo impiden mejorar sus relaciones y crear un ambiente de trabajo más eficaz.

En conclusión, existe en gran parte de los miembros de la División de Familia un valorable atributo, que es la vocación de servicio, pues les agrada ser policías, atender al

público y apoyar a las familias, sin embargo esto no es motivado por las remuneraciones, puesto que indican que no satisfacen sus necesidades y sobretodo no cubren el alto riesgo al que están sometidos, entregar sus propias vidas en favor del restablecimiento del orden interno, ello trae como resultado que algunos desistan en la mejora de su atención y el público sea el perjudicado, si bien es complicado reformular los salarios y propiciar su incremento, la motivación debe ser propiciada usando estrategias que logren formar en ellos un carácter de grupo, que carecen lamentablemente por su percepción.

De acuerdo a la experiencia del personal policial entrevistado indica que no existe trabajo en equipo dentro de la División de Familia, pues cada área busca cumplir sus prioridades y mantiene una comunicación cerrada, a ello se agrega que la jefatura vio conveniente establecer un cuadro comparativo por área, y anotar los logros alcanzados por cada uno, es una buena táctica, no se puede deslindar su valor y aporte a la mejora operativa, sin embargo en una organización que carece de espíritu de grupo, esto traerá como resultado mayor distanciamiento. Además, los entrevistados indican que una de las principales razones son la envidia, la rivalidad y el egoísmo, pues los efectivos que tienen más tiempo en esta dependencia policial no comparten sus experiencias con las personas que recién se integran.

Por otro lado, un cincuenta y seis por ciento del personal policial entrevistado considera que repercute desfavorablemente en su servicio la jerarquización, la falta de una mejor infraestructura, la injusticia por parte del comando que vulnera sus derechos, la burocracia en el proceso de ascenso, la falta de una adecuada preparación, la falta de reconocimiento a la labor que desarrollan, y el bajo sueldo. Conocer estos datos, permite que se reconsidere el alto valor de una organización horizontal, no obstante, postular ese cambio ante una institución que por muchos años se ha mantenido en esa estructura sería desatinado, sin embargo, establecer lazos de comunicación que consoliden su valor como integrantes de una importante organización es y será uno de los mejores empujes para su optimización organizacional, establecer métodos de recompensa que permitan que su labor sea valorada, no necesariamente de manera remunerativa, es una de las fórmulas por las que esta organización debe apostar, así se sentirán valorados y con disposición para mejorar.

El once por ciento de los entrevistados indican que el verse entre el Estado y la sociedad los perjudica cuando la población se resiste a acatar las normas establecidas por el gobierno. El ocho por ciento percibe que la sociedad generaliza las malas acciones vistas en los medios de comunicación y que por eso los ciudadanos no los respetan, otro ocho por ciento refiere que el aspecto que lo desmotiva es la falta de una correcta distribución de los bienes, y el poco presupuesto que brinda para la mejora institucional.

La población como ente fiscalizador de la labor gubernamental ha formado en los integrantes de la División de Familia, una postura compleja frente a su rol ante la sociedad, no cabe duda que las malas acciones llevan más tiempo en ser reemplazadas por lo positivo que se ha hecho y son mucho más rápidas en transmitirse, pues definitivamente los medios de comunicación masivos publican en la mayoría de los casos los hechos vergonzosos, flagrantes, terribles, pues toman una postura fiscalizadora, y es muy difícil observar con frecuencia noticias que resalten logros, acciones de valor, que las hay pero que no se publican.

Para llegar a equiparar esta situación sería necesario llegar a un consenso y eso particularmente es complicado, sin embargo la manera como la División de Familia enfrentaría esta realidad es ofreciendo un servicio consciente y cordial a la gente que al fin de cuentas promocionan con mayor efectividad la experiencia de buen servicio a las personas que la rodean. Pues si los policías siguen percibiendo a los medios de comunicación como enemigos, muy difícilmente podrán reconocer que está en cada uno de ellos el mejor de los canales de difusión.

Cuán identificados están a pesar de sus perspectivas por el trato de su organización, es sorprendente que el noventa y cuatro por ciento del total de entrevistados se siente identificado con su institución, mientras un seis por ciento no se siente identificado, pues preferirían estar en otra unidad policial, que les permita desarrollarse mejor en la parte operativa, del mismo modo también refieren que existen injusticias por una parte de la institución lo cual no les permite estar plenamente identificados. Concerniente a ello, es imprescindible rescatar el hecho de sentirse identificados con su institución, pues permite que la organización posea un potencial humano capaz de llevar en alto el nombre de su institución en todo lugar.

El compromiso de los entrevistados refieren es al cien por ciento pues su labor en la División de Familia les da la posibilidad de ayudar a la población, mientras un seis por ciento manifiesta que no están comprometidos con esta dependencia policial, porque les interesaría formar parte de otra área de la institución que les brinde un ambiente más tranquilo para trabajar, y que les gustaría pertenecer a una de las unidades de investigación, pues consideran que es más importante. Frente a esta postura, delegar roles que propicien la participación activa y la creación de iniciativas nacidas de ellos mismos podrían ser factores que potencien su compromiso y asuman que su rol es preponderante para el desarrollo de esta organización.

Sin embargo, el ochenta y nueve por ciento de los entrevistados indican que sus compañeros no sienten el mismo compromiso con la División de Familia, por muchas razones, entre ellas porque el trabajo es seguro y se hizo una rutina, otra razón es por problemas familiares del personal, porque no están identificados con la institución, porque económicamente se sienten desmotivados, porque son insensibles ante las denuncias, porque no tienen una buena formación, porque no les gusta trabajar en esta dependencia policial, porque son jóvenes, motivos que medran su capacidad de mejora, que perjudica su labor operativa, y que crea un malestar en la atención que brindan.

Cabe indicar que uno de los policías varones refirió que policías femeninas embarazadas o madres están cansadas y no muestran compromiso con su labor, del mismo modo refirió que las mujeres son obsoletas cuando son madres, a lo que una policía femenina también manifestó que mientras sean solteras si realizan sus funciones eficazmente. Es imprescindible, diagnosticar este tipo de situaciones ya que crean ambientes de trabajo incómodos no sólo para las personas que lo perciben sino para quiénes están siendo objeto de estas apreciaciones.

6.3 Análisis de las hipótesis respecto a los datos

Hipótesis General: La imagen desfavorable que tiene la División de Familia de la Policía Nacional del Perú - Huancayo está influenciada por la desconfianza de la población, la falta de una estrategia comunicativa pertinente y la escasa iniciativa en la mejora de los procesos de selección y preparación de su personal.

La Policía Nacional es una entidad del Estado y por ende no está exenta de las críticas generadas por la población en cuanto a su servicio y desenvolvimiento organizacional, que en ocasiones crean generalidades, y se le atribuye a todos los miembros de la institución actos negativos que algunos cometieron.

Consideremos que:

Las instituciones públicas, por ser estatales, siempre son objeto de las críticas de la opinión pública; y en ocasiones se les atribuyen fallas por encima de las que realmente tienen. Adicionalmente, la ausencia de relaciones afectivas entre la población y los servicios que brindan profundizan sus errores o negligencias. (Revista de Artes y Humanidades UNICA, 2003, pp. 15-28)

Cabe destacar, según lo citado, que los integrantes de una organización son los principales actores en la proyección de la identidad corporativa en la mente de sus públicos. Ello hace imperativo identificar los procesos de selección y formación del personal de manera que sean capacitados acorde con las expectativas y necesidades de la organización y de la población.

La División de Familia de la Policía Nacional del Perú en Huancayo es importante porque vela por el cumplimiento de los derechos de la mujer, el niño, el adolescente y los adultos mayores, así también es un actor social necesario en la lucha y la prevención de la violencia familiar. Del mismo modo, es una pieza trascendental en el desarrollo de la sociedad, altamente visible y receptora de las expectativas de la población, como de las críticas de esta. A todo ello, cabe indicar que esta organización forma parte de la estructura organizacional de la Policía Nacional, quién en su reciente Plan Estratégico

del 2007 al 2011, indica que la corrupción es uno de los factores que promueven una inadecuada imagen de ésta en la mente de la población.²⁸

Y esto se evidencia, pues la población usuaria de los servicios de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo aún percibe y califica a la policía como corrupta, por los mensajes difundidos a través de los medios de comunicación, y por experiencias ajenas que son comentadas entre el público, construyendo así un pre-juicio de la organización. Cabe indicar que si bien existen casos de corrupción entre algunos efectivos de la toda la institución, no necesariamente son aquellos que laboran en la División de Familia de Huancayo, sin embargo se identifica que gran parte de la población que recurre a esta dependencia policial no lo hace por la confianza que siente en los efectivos policiales, sino porque percibe que la labor de esta organización es importante para la sociedad, ya que, presta ayuda a víctimas de violencia familiar, socorre a niños y ancianos en situación de abandono.

La División de Familia de Huancayo no cuenta con una estrategia comunicativa que promocióne a la organización como una dependencia policial especializada, encargada de la prevención de la violencia familiar y al cuidado de los derechos de la mujer, el niño y del adolescente. Principalmente porque esta organización no posee alianzas estratégicas sólidas que le permitan establecer relaciones de mutuo apoyo con entidades especializadas, públicas o privadas. Del mismo modo, la División de Familia de la PNP de Huancayo maneja herramientas comunicativas con poco alcance local, y una falta de metodología en la elaboración de materiales comunicativos, que además son emitidos con escasa regularidad.

Finalmente, el personal policial que labora en la División de Familia PNP de Huancayo se muestra poco motivado en su labor, con un escaso compromiso con la organización, y con una necesidad considerable de capacitaciones permanentes que refuercen sus conocimientos sobre las estrategias de prevención de la violencia familiar y sobre los mecanismos para obtener una mejor calidad de servicio en la atención directa. En cuanto a esto, la Dirección de Educación de la Policía Nacional (DIREDU) con los años

²⁸Políticas para el primer objetivo en el Plan Estratégico Institucional Multianual de la Policía Nacional del Perú (2007 – 2011).

ha promovido la formación de efectivos a corto plazo²⁹, lo cual perjudica la óptima carrera policial, y la actuación con su entorno. Así también, produce conflictos internos, en los que se hayan involucrados policías antiguos, quienes con una formación más prolongada y estricta, consideran que los jóvenes recién egresados de las escuelas de Suboficiales no son respetuosos, y no muestran eficiencia en sus labores³⁰. Es decir, que mientras se mantenga este enfoque en la educación policial se tendrá problemas con la calidad profesional de los efectivos egresados, en su interrelación con el público, y en la identificación de todos sus miembros como un grupo humano y social³¹

Hipótesis 1: Los continuos cambios del personal encargado de la División de Familia PNP de Huancayo generan una inadecuada percepción de sus servicios, proyectando inestabilidad al público usuario y dificultando los procesos de coordinación interna.

La División de Familia de Huancayo como la mayoría de las áreas que integran la Policía Nacional del Perú en su conjunto se caracteriza por los permanentes cambios funcionales, los cuales intervienen drásticamente en su desarrollo organizacional. Solo en la aplicación de la investigación la Jefatura de la División de Familia de la Policía de Huancayo tuvo tres cambios.

El primero se destacó por la creación de espacios de integración entre cada uno de los miembros de la División de Familia de la Policía, los cuales eran básicamente en contextos recreativos. Este periodo liderado por un Mayor PNP solo cumplió un lapso de dos meses, luego fue reemplazado provisionalmente por dos mujeres alférez, donde el personal policial perdió notablemente su rendimiento y eficiencia, y el nivel de concurrencia disminuyó, esta gestión también se caracterizó por la falta de representatividad ya que, el personal policial restaba autoridad a esta jefatura, pues

²⁹ Diario el Correo. Martes 30 de agosto de 2011. Año XLVIII N° 18711 – Huancayo. Página 6.

³⁰ De acuerdo al análisis de las entrevistas a profundidad realizadas a los miembros de la División de Familia de la Policía Nacional en Huancayo, se identifica que casi un cincuenta por ciento de ellos tienen entre 20 a 25 años mientras que solo un seis por ciento son mayores de 45 años, quienes en su mayoría ocupan cargos superiores y consideran que los recién egresados (en este caso mujeres, ya que conforman el 69 por ciento del total) tienen una formación inadecuada, puesto que, cuestionan las órdenes cómo si no debieran hacerlas, y no muestran respeto a sus superiores, lo cual los mortifica y molesta.

³¹ Tomemos como ejemplo el análisis del Grupo Focal realizado a los miembros de la División de Familia de la Policía Nacional en Huancayo, ellos no se reconocen como un grupo social, debido a que la mayoría de ellos desconocen cuál es su Filosofía Corporativa (Misión, Visión, Objetivos), con ello resulta complejo proyectarse como organización.

consideraban que su falta de experiencia en la División de Familia no cubría con los requisitos básicos para ocupar ese puesto.

Debido a esto, el Comando Institucional de la Policía Nacional del Perú, designó a un Coronel experimentado en la dirección de comisarías como nuevo Jefe de la División de Familia de Huancayo, él se destacó por un cambio administrativo preponderante, pues regularizó la sección documentaria básica para esta organización, lo cual permitió abrir paso a lo que sería la visión, misión, objetivos, planes estratégicos y demás atributos organizacionales que permitieron abrir un horizonte al cual dirigieran sus esfuerzos y estrategias. Al iniciar su gestión todo el personal policial asumía su rol de manera responsable y activa, siendo este cambio el más visible ya que no se daban espacios de ocio y conversaciones en patios y pasillos como lo hacían en la gestión anterior.

De la misma manera se trabajó la identidad visual, iniciándose con el pintado y arreglos básicos de la infraestructura de la División de Familia de Huancayo, posterior a esto se colocaron en las paredes principales, paneles con el organigrama de la organización, el mapa de alcance de su jurisdicción, la visión y misión de la organización. Al iniciar su gestión existieron cambios importantes que proporcionaron al personal policial de objetivos claros como grupo, espacios de comunicación directa, y concursos de eficiencia por secciones. Sin embargo, el problema surge cuando el personal calificado y capacitado es indistintamente cambiado de lugar de trabajo, perdiendo con ello la especialidad adquirida.

La jefatura fue nuevamente cambiada al finalizar su tercer mes de gestión, quedando como únicos apoyos dos efectivos policiales, que llevan más de ocho años en la División de Familia de Huancayo, un Técnico de policía y el Superior de Policía, este último abogado también, ambos indicaron que ya están acostumbrados a estos tipos de cambio, que cada gestión intenta abrir campo con sus propios aportes, experiencias y conocimientos, pero que al irse a otra área se comienza otra vez de cero, y que esto solo trae el retraso de lo ya avanzado, lo cual repercute en la atención de calidad que debiera brindarse a las personas.

De acuerdo al estudio realizado más del cincuenta por ciento de las personas que recurren a la División de Familia PNP de Huancayo indican que los medios de comunicación locales, llámese medios radiales, audiovisuales y prensa escrita, si emiten mensajes sobre la División de Familia PNP, cuyos mensajes aportan tanto de manera positiva como negativa en la misma proporción. Siendo la prensa escrita local uno de los medios que menos difunden mensajes con respecto al accionar de la División de Familia de Huancayo.

No obstante, las personas que recurren a la División de Familia de la Policía, conocen de su existencia gracias a vecinos o familiares, quienes les aconsejaron acudir a esta organización por la ayuda que brindan. Aunque las personas indicaron que las razones que los obliga a ir a esta organización no son agradables, consideran que la policía brinda una importante ayuda a la gente que es víctima de violencia.

Hipótesis 2: La División de Familia PNP de Huancayo asume un rol preponderante en cuanto a un servicio especializado, por lo que su atención al público usuario promueve una imagen confiable en la Policía Nacional.

Definitivamente, la incorporación del personal femenino al servicio de la Policía Nacional del Perú, ha otorgado una mejor apreciación de la policía para la población, pues la mayoría de usuarios que recurren a la División de Familia son mujeres víctimas de violencia física, psicológica o sexual, quienes tienen una mayor empatía con las policías femeninas por el trato y género. Sin embargo, parte del público usuario masculino, se sienten incomprendidos por parte del personal policial femenino, quienes llegan a menospreciar sus denuncias, incorporando comentarios de burla, que traen sentimientos de culpabilidad y vergüenza en los hombres denunciantes.

Hipótesis 3: El personal policial de la División de Familia PNP de Huancayo es especializado en temas de calidad de atención y estrategias comunicativas sobre violencia familiar y cuenta con recursos logísticos adecuados para el desarrollo óptimo de sus funciones.

Se pudo identificar con la investigación que uno de los principales factores que propicia una imagen desfavorable es la falta de políticas y acciones que permitan la mejora en los procesos de calidad de atención y servicio, que comprende básicamente con la implementación de materiales logísticos (computadoras, impresoras, cámaras fotográficas y materiales de oficina suficientes para optimizar el tiempo de atención), así como de estrategias comunicativas basadas principalmente en la programación de capacitaciones dirigidas por profesionales que aporten de manera voluntaria sus conocimientos y otorguen al personal policial una mayor competitividad laboral.

Del mismo modo, el asesoramiento en la elaboración de materiales informativos, y preventivos que permitan que la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo incremente su participación en la lucha permanente contra la problemática de la violencia familiar, considerando también el uso de los canales electrónicos como herramientas estratégicas de comunicación e información, se identificó que la organización no cuenta con una estrategia sólida, pertinente y efectiva que consolide su presencia tanto en las redes sociales como en la web.

De otro lado, cabe indicar que la División de Familia de la Policía organiza temporalmente charlas con apoyo de organizaciones no gubernamentales, las cuales son básicamente acordadas por los propios efectivos policiales, quienes se valen de sus relaciones interpersonales con la finalidad de recibir ayuda por parte de organismos, empresas y personas identificadas con la problemática de violencia familiar.

Es decir, que los convenios interinstitucionales no se encuentran gestionados de manera eficientes, si bien llevan tramitados no se efectúan por varios factores, el principal es el desinterés del área administrativa. Además, se identificó que los practicantes profesionales en psicología, y derecho, que integraban de manera voluntaria años anteriores el servicio brindado por la División de Familia PNP de Huancayo fueron desplazados con el pasar del tiempo, lo cual es reconocido por la propia organización como un factor que beneficiaba de manera considerable la percepción del servicio.

CONCLUSIONES

1. Los actos corruptos de algunos efectivos de la Policía ocasionan que la confianza de la población disminuya al momento de recurrir a la División de Familia de la PNP de Huancayo, percibiéndola como una organización que debe ayudarlos pero que no inspira la confianza suficiente como para establecer lazos de ayuda social y emocional, que requiere la población víctima de violencia familiar o abandono.
2. Los continuos cambios del personal que dirige la División de Familia PNP de Huancayo impiden el desarrollo continuo de los servicios que ésta brinda, pues cada jefatura promueve nuevas acciones y al ser cambiados estas quedan sin ejecutarse, desmotivando al personal que permanece por periodos más prolongados, quienes no participan de iniciativas de cambio o mejora.
3. Los miembros de la División de Familia de la PNP de Huancayo reconocen que la imagen de su organización radica principalmente en el accionar que tiene ésta en la sociedad desde el primer trato de la población al recurrir a ella, sin embargo la falta de estrategias de comunicación impide que esta organización sea conocida por su eficiencia y especialidad. Y asu vez consideran que los medios de comunicación local promueven una imagen desfavorable de la Policía difundiendo actos negativos de algunos efectivos policiales y no las acciones sociales que realiza esta organización a favor de los niños trabajadores, y ancianos abandonados.
4. El grado de empatía, amabilidad de los efectivos policiales, en especial de las policías femeninas, al momento de interrelacionarse con su público proporciona una mejor percepción de los servicios que la División de Familia PNP de Huancayo brinda en la población que recurre a ella, con lo cual motiva a los usuarios a volver a solicitar ayuda y reproducir su experiencia recomendando el servicio a otras personas.
5. La implementación de medios logísticos como la aplicación de estrategias interinstitucionales se convierten en una de las principales razones por las que el servicio que brinda la División de Familia PNP de Huancayo no ha logrado la

efectividad deseada a lo largo de su gestión, siendo una de las desmotivaciones del público al recurrir a ella la demora y las razones por las cuales muchas personas no denuncian ser víctimas de violencia, el desconocimiento de la existencia de esta organización.

6. La División de Familia PNP de Huancayo posee como uno de sus principales canales de promoción las interrelaciones que sus públicos tienen con el resto de la población, pues las personas que recurren a esta dependencia policial conoció de ella a través de vecinos, familiares y amigos.

7. La Octava Dirección de Policía de la Región Junín, ente fiscalizador y superior administrativo de la División de Familia PNP de Huancayo tiene un nivel de coordinación inconstante y poco fluido con ésta, lo que impide la ejecución rápida y efectiva de las acciones de mejora propuestas por la jefatura de dicha dependencia policial, siendo una de las principales razones la burocracia del sistema administrativo que la Policía Nacional mantiene por muchos años como gestión.

8. Las secciones que forman parte de la División de Familia PNP de Huancayo no se reconocen como un grupo humano, cada una vela por sus intereses y cumple sus funciones de manera independiente, esto convierte a sus miembros en personales meramente funcionales que no establecen lazos de compañerismo y unidad, necesariarias para el desarrollo organizacional, ya que al requerir la participación de todos para el logro del objetivo de una determinada sección se evidenció desmotivación e indiferencia.

9. El personal de la División de Familia PNP de Huancayo reconoce que no le agrada de ser policía es que sus derechos sean vulnerados, que exista abuso por parte de los altos mandos, y el no poder opinar. Esto podría convertirse en uno de los principales factores que desprestigien la imagen de la División de Familia, y perjudiquen su desempeño frente a otras unidades policiales, ya que muchos de los efectivos policiales también reconocen difundir mayormente comentarios negativos de la organización con otros colegas.

10. Una de las principales herramientas comunicativas que utiliza la División de Familia través de su “Sección de Prevención Social” para combatir la violencia familiar y promover el respeto por los Derechos Humanos son las charlas y acciones sociales, pues en el transcurso de la investigación realizó más de 8 charlas de prevención de la violencia sexual y física en centros educativos de la capital y otras localidades, además de dos importantes acciones cívicas en las que se benefició a niños del Inabif (Instituto Nacional de Beneficiencia Infantil) y a los adultos mayores del principal centro de ancianos de la ciudad. Sin embargo, cabe indicar que carece de estrategias comunicativas internas que promuevan su identidad, promocionen su función especializada, y que permita establecer alianzas interinstitucionales sólidas.

RECOMENDACIONES

- 1.** La División de Familia de la Policía Nacional del Perú en Huancayo debe incorporar nuevas estrategias comunicativas basadas en políticas de calidad de atención y servicio, pues estas al ser implantadas en las áreas más representativas de la institución mejorará notablemente la imagen corporativa a través del nivel de interrelación con la población.
- 2.** El importante rol de ayuda de la División de Familia PNP Huancayo a la población víctima de violencia o abandono contribuye de manera efectiva en la percepción del servicio y por ende en la imagen corporativa de la institución, por lo que se recomienda promover las funciones que esta dependencia especializada realiza a través de afiches y volantes diseñados estratégicamente por especialistas que de manera voluntaria brinden su contribución a este organismo.
- 3.** Si bien, existen capacitaciones para los miembros de la División de Familia se requiere la asesoría de un personal especializado en calidad de atención que capacite y permita potenciar el servicio que presta esta organización a través de la comunicación asertiva de sus miembros.
- 4.** Se sugiere establecer tiempos y espacios comunicativos en los que el personal policial interrelacione experiencias, sugerencias y propuestas de mejora entre áreas, con la finalidad de integrarlos, motivarlos e identificarlos con la importancia de la División de Familia.
- 5.** Se recomienda la elaboración de planes estratégicos de comunicación anuales, que les permita establecer objetivos, identificar estrategias e implementar herramientas comunicativas pertinentes que fortalezcan su identidad organizacional y la proyección eficiente de su comportamiento organizacional.

6. Ofrecer un buen servicio en la primera experiencia de sus públicos, ya que toda estrategia de difusión resultaría anodina si no se considera primero implementar mejoras en el trato directo de los efectivos policiales a la población sobre todo en la preparación y capacitación sobre temas relacionados a la lucha contra la violencia familiar.
7. Como parte de la mejora se sugiere establecer estrategias prácticas y efectivas usando la cobertura y difusión de las redes sociales y la web, ya que es uno de los medios de comunicación masiva con mayor alcance social y accesible en cuanto a la inversión, con la finalidad de difundir su identidad, funciones e importancia social.
8. Es recomendable, retomar el apoyo de practicantes de Psicología, Asistencia Social, Comunicación y Derecho, ya que optimiza las funciones realizadas por la División de Familia y proporciona al público una mejor percepción de los servicios brindados.

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, (2001). *El estudio de la imagen pública: ¿La clave del éxito? Notas sobre la evolución de la investigación de campo*, en Revista Latinoamericana de Comunicación Social, 19 de septiembre de 2009, 15.25 h, <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina39mar/111abreu.htm>>

BASOMBRÍO Iglesias, Carlos. (2005). *Percepciones, victimización, respuesta de la sociedad y actuación del Estado. Evolución de las tendencias de opinión pública en Lima Metropolitano 2001-2005*. Lima: Instituto de Defensa Legal (I.D.L).

Bravo-Gil, (2008). *La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores*, en Universia Business Review – Primer Trimestre, 24 de mayo de 2009, 18:10 h, <http://ubr.universia.net/pdfs_web>

CANCELO, (2007). "La comunicación gubernamental", en *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui* 98 , 19 octubre, pp. 72-75.

_____, (2007). "La política de comunicación institucional como determinante de la imagen en los cuerpos de seguridad del estado: estrategias propuestas a la policía argentina", en *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora* 6, 11 abril, pp. 59-76.

CAPRIOTTI, Paúl. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.

CAPRIOTTI, Paúl. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Editorial Libros de la Empresa.

Castro, (2006). *La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles*, en Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, <<http://www.aedem-virtual.com/articulos>>11 de octubre de 2009, 15.30 h,

COSTA, Joan. (2001). *Identidad Corporativa*. México D.F. :Editorial Trillas.

_____, (2001). *La imagen corporativa en el siglo XIX*. Buenos Aires: Editorial Crujía.

_____, (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Editorial Costa Punto Com Editor.

ESTREMADOYRO Vermejo, Julieta. (1993). *Violencia en la pareja. Comisarías de Mujeres en el Perú*. Lima: Ediciones Flora Tristán.

Fortalecimiento de la Policía Nacional: cinco áreas de atención urgente. 2 ed. (2009). Lima. Serie Informes Defensoriales - Informe N°142

GARCÍA de los Salmones Sánchez, María del Mar. (2001). *La Imagen de Empresa como Factor Determinante en la Elección de Operador: Identidad y Posicionamiento de las Empresas de Comunicaciones Móviles*. Cantabria: Universidad de Cantabria.

GELCICH NAVARRO RAMÍREZ. (2003). *Reputación Corporativa: Conceptos y Medición*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

IND, Nicholas. *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. (1992). Madrid: Diez de Santos.

Informe de la Comisión Especial de Reestructuración de la Policía Nacional del Perú. (2002). Lima.

KORAUNGA, Keita. (2005). *Imagen corporativa de las entidades financieras: El caso del Banco Sabadell en Cataluña*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

MACASSI León; Ivonne [y] YÁÑEZ DE LA BORDA (2008). *Mapeo de las Comisarías de Mujeres en el Perú*. 2008. Lima: Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán y Movimiento Manuela Ramos.

MAYORGA Barrientos, María Eugenia. (2003). *Análisis del Sistema de Comunicación Externa de la Ilustre Municipalidad de Ancud y Propuesta de una Estrategia de Comunicacional Institucional*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.

Mínguez, (2006). *Un marco conceptual para la imagen corporativa*, en Universidad del País Vasco, 11 de octubre de 2009, 16.00 h, <<http://www.ehu.es/zer/zer8/8minguez13.html#1>>

MOREANO Falcón, Marco Antonio. (2005). *Rol del público interno en el logro de la imagen de una organización: el caso de la Dirección de Personal de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

García, (2002). *La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades*, en Revista electrónica Dialnet, 12 de octubre de 2009, 18:10 h <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=1148>>

LOZADA, comp. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Editorial Ariel.

OVIEDO, Carlos Alberto. (2002). *Las esferas de la comunicación en las organizaciones. Hacia una gerencia de la percepción*. Lima: Ediciones Jaime Campodónico.

RAMOS, Fernando. (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Editorial Universitas S.A.

RIEL, Van. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Editorial Prentice-Hall.

RINCÓN, Sheila. (2004). "La imagen corporativa y la gerencia pública en Venezuela", en *Revista de Artes y Humanidades UNICA* 8 abril, pp. 15-28.

SANZ, Luis Ángel. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

SCHEINSOHN, Daniel. (2000). *Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

_____, (1998). *La dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Editorial Fundación OSDE.

VILLALOBOS Leonardo, Junny Tatiana. (2007). *Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

APÉNDICES

Apéndice 1: Modelo de la Encuesta aplicada³²

³² Ver archivo adjunto Formato PDF: Apéndice 1: Modelo de la Encuesta aplicada

Apéndice 2: Cuadros de las Entrevistas a Profundidad³³

³³ Ver archivo adjunto Formato PDF: Apéndice 2: Cuadros de las Entrevistas a Profundidad

Apéndice 3: Informe del Grupo Focal aplicado³⁴

³⁴ Ver archivo adjunto Formato PDF: Apéndice 3: Informe del Grupo Focal aplicado

Apéndice 4: Recopilación Fotográfica de la División de Familia de Huancayo



FRONTIS DE LA DIVISI3N DE FAMILIA DE HUANCAYO





ESCRITORIO DE RECEPCIÓN Y EL PATIO PRINCIPAL



SILLAS EN MAL ESTADO



SERVICIOS HIGIENICOS

**PERSONAL POLICIAL EN HORARIO DE TRABAJO CON POCA
AFLUENCIA DEL PÚBLICO**



MATERIALES DE CÓMPUTO

PANELES SOBRE LA ORGANIZACIÓN



VALORES DE ATENCIÓN



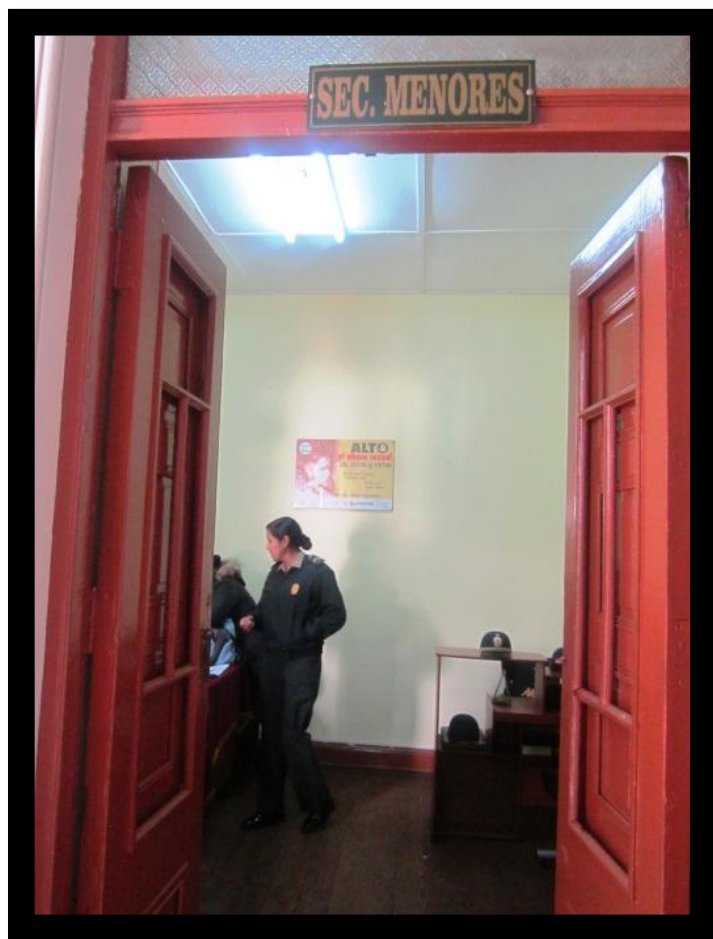
APLICACIÓN DEL GRUPO FOCAL





SECCION DE FAMILIA





Apéndice 5: Tríptico informativo diseñado por la División de Familia de Huancayo

**PERSONAL DE LA DIVFAM
PNP - HUANCAYO**



“ La División de Familia PNP - Huancayo con RD. N°. 1694-88-GC/COAS del 02 JUN 98, siguiendo la política de Estado, de reivindicar los derechos de la familia, tomando mayor énfasis en los niños, adolescentes, mujer y adulto mayor, brindando protección y ayuda a la ciudadanía, optimizando la investigación preliminar de cualquier acción u omisión que cause daño físico, psicológico y sexual que pudiera producirse en la familia ...con la finalidad de formar una sociedad sin violencia”.

**COMISARÍAS DONDE SE ATIENDE
CASOS DE VIOLENCIA
FAMILIAR:**

COMISARIA PNP HUANCAYO	064-211637
COMISARIA PNP CHILCA	064-200225
COMISARIA PNP EL TAMBO	064-247214
COMISARIA PNP HUAYUCACHI	064-433027
COMISARIA PNP SAPALLANGA	064-438128
COMISARIA PNP CHONGOS ALTO	064-
COMISARIA PNP CAJAS	064-421003
COMISARIA PNP CHUPACA	064-439101
COMISARIA PNP SICAYA	064-437016
COMISARIA PNP JAUJA	064-362076
COMISARIA PNP CONCEPCION	064-581042

***“No permitas que la
violencia controle tu
libertad, denuncia
cualquier maltrato”***

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ
... a tu servicio



**VIII DIRTEPOL - HUANCAYO
DIVISIÓN DE LA FAMILIA**



**POR UN HOGAR SIN VIOLENCIA Y
UN FUTURO DIFERENTE**

Av. Giráldez 574 - Huancayo
Teléf.: 064-219850

DIVISIÓN DE FAMILIA PNP - HUANCAYO

MISIÓN:

"Prevención e investigación de la violencia sexual y familiar, brindando protección a los niños, niñas, adolescentes, mujeres y ancianos que se encuentran en situación de riesgo de su libertad e integridad personal."

"Promoción de los derechos del niño, adolescente, mujer y anciano, actividades que se desarrollaran a través de las diferentes actividades preventiva promocionales."

VISIÓN:

"Consolidarse como la institución líder de la Región en investigación, prevención y promoción de los derechos de los niños, niñas, adolescentes, mujer y ancianos."

FUNCIONES

- Planear, organizar, dirigir, coordinar supervisar y controlar las acciones del Policía de Familia.
- Prevenir, recepcionar, investigar y denunciar los casos de Violencia Familiar, así como los casos en los que se encuentren implicados niños/as y adolescentes.
- Promover actividades de orientación y protección a favor de la familia en especial a la mujer, niño y adolescente y al anciano.
- Elaborar y participar en actividades que desarrollan entidades públicas y/o privadas encargadas de la promoción, protección, asistencia y/o rehabilitación de la niñez, adolescencia y familia.

- Velar por el cumplimiento de las normas de protección de niños y adolescentes y por las de protección frente a la violencia familiar.
- Prevenir e investigar el comercio sexual de niñas, niños y adolescentes así como la tenencia y comercialización de escritos, audiovisuales e imágenes de contenido pornográfico y otras publicaciones que puedan afectar su formación integral.
- Desarrollar en coordinación con otras entidades, actividades educativas y recreativas tendientes a lograr su formación integral.
- Colaborar con las Fiscalías y Juzgados de Familia en las medidas tutelares aplicables al niño, adolescente y familia.
- Mantener relaciones de coordinación con las Direcciones y demás Jefaturas Policiales para el cumplimiento de la misión.
- Propiciar y participar en acciones a favor del niño, niña, adolescente y familia que organizan Instituciones Públicas y Privadas del País o extranjeras comprometidas en la temática.

**CADA OCHO DIAS MUERE UNA MUJER
VICTIMA DE VIOLENCIA FAMILIAR, PUEDES
SER TU VECINA, TU AMIGA O TU MISMA.**

RUTA POLICIAL EN CASOS DE VIOLENCIA FAMILIAR

DIVFAM - PNP - HYO.

